

Martin Angioni

Amazon

**dietro
le quinte**



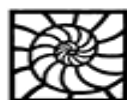
Raffaello Cortina Editore

Temi

Martin Angioni

*Amazon
dietro le quinte*

Prefazione di Giuseppe Berta



Raffaello Cortina Editore

u

www.raffaellocortina.it

ISBN 978-88-6030-612-8

© 2020 Raffaello Cortina Editore

Milano, via Rossini 4

Prima edizione: 2020



Indice

Prefazione (*Giuseppe Berta*).

Introduzione

1. Amazon prima di Amazon

2. Amazon, Seattle

3. Amazon Italia

4. Il modello di Amazon e i suoi antenati

5. Cultura aziendale e performance

6. BEPS e *metis*

7. Antitrust e consumer platforms: Per Big Data e Big Tech “sizes matters”

8. Lessico Amazon

Postfazione

Cronologia



Prefazione

di Giuseppe Berta

La nostra conoscenza degli universi sistemici delle grandi piattaforme tecnologiche, che formano il nucleo più solido e concentrato del capitalismo contemporaneo, è spesso mediata dalle testimonianze di manager che hanno lavorato al loro interno e poi se ne sono distaccati. Persone che per un tratto della loro esperienza professionale hanno partecipato al funzionamento di imprese dall'assetto originale rispetto ai modelli codificati dalle grandi organizzazioni egemoni in precedenza. Le piattaforme che hanno sviluppato soluzioni tecnologiche per costituire straordinarie concentrazioni economiche, dalla crescita travolgente, posseggono alcuni elementi in comune, come fondatori geniali, premiati da un successo impetuoso che fa sì che le loro figure siano avvolte dall'aura del mito, organizzazioni snelle e flessibili, modellate dall'impronta diretta dei loro artefici, un'eccezionale capacità di penetrazione nelle sfere del consumo e più in generale della quotidianità, la capacità di situarsi in un territorio che sfugge alle regole e ai controlli cui sono soggette le altre imprese. Questa loro singolarità, oltre a sfidare le categorie con cui è stato spesso interpretato l'agire economico, le ha sottratte a lungo alla comprensione del pubblico sempre più vasto cui si rivolgono, anche per la carenza di informazioni sul loro modo di operare, essendo le piattaforme assai abili nel mantenere un'elevata riservatezza circa le loro procedure. Ciò spiega come mai le testimonianze non numerose che giungono dal loro interno siano importanti per consentire l'analisi e la valutazione del loro ruolo.

Martin Angioni racconta in questo libro la sua esperienza di poco più di quattro anni di lavoro dentro Amazon, in una posizione significativa, giacché ha avuto la responsabilità di gestire la sua struttura italiana, proprio

nella fase di costruzione. Il suo racconto però si distacca, come il lettore potrà constatare da sé, dai limiti di una semplice riflessione personale, condotta su un periodo professionale molto intenso, conclusosi peraltro in una maniera brusca e inaspettata, pur dopo il raggiungimento di buoni risultati. A Angioni sta a cuore un ragionamento su Amazon che travalica la realtà che ha direttamente praticato per investire invece il giudizio sul capitalismo delle piattaforme e la sua funzione nella società. È evidente perciò che la stagione del suo impegno presso Amazon ha rappresentato un segmento fondamentale della sua storia di manager e che da essa ha tratto l'impulso per un'elaborazione che oltrepassa ciò che ha potuto apprendere attraverso il suo rapporto di lavoro.

Il libro che ne è derivato è composto sostanzialmente da due parti. La prima prende l'abbrivo dall'interesse che Angioni mostra per Amazon quando ancora non ci lavorava e stava all'interno di un'organizzazione d'impresa che aveva appena cominciato ad accorgersi della presenza di un nuovo soggetto nel mercato dei libri, senza tuttavia capire bene né il rilievo né i margini che quest'ultimo si sarebbe potuto conquistare. Già allora Angioni pensava che con Amazon si dovessero fare i conti e sarebbe stata questa convinzione a portarlo a stabilire un contatto destinato a diventare così qualificante non solo per la sua carriera professionale, ma ancor di più sotto il profilo culturale, poiché non ha più smesso di ragionare su Amazon anche quando il suo lavoro per la società creata da Jeff Bezos era ormai terminato.

Il viaggio a Seattle, dove Amazon è nata, è per Angioni il punto di partenza di un itinerario che è ancora in corso. Un viaggio (in classe turistica, all'insegna della sobrietà tipica del nuovo datore di lavoro) che è la scoperta di un mondo molto difficile da intendere, almeno in prima battuta. All'inizio, il manager neoassunto confessa di non capire che in parte modesta il senso di quanto si discute nella prima riunione cui partecipa. È uno stile, non solo una gergalità, che gli è estraneo e che non è riconducibile alle attività di cui ha avuto esperienza. Amazon gli si mostra con un'identità fortemente idiosincratICA, da apprendere e interiorizzare. A Angioni si rivela una realtà peculiare e sfidante, ma che gli piace e lo coinvolge quasi da subito. I passi seguenti, prima a Parigi e poi in Italia, si realizzano entro contesti di cui si impadronisce rapidamente.

Che cosa apprezza Angioni della cultura aziendale di Amazon? Credo in

primo luogo la cura posta nell'analizzare ogni dettaglio, lo scandaglio approfondito e meticoloso di ogni singolo elemento del business, scomposto e vagliato sino in fondo in tutti i particolari che lo compongono. Poi, certo, vengono l'enfasi sulla *leadership* e sul *team*, cioè sulla capacità di comporre i gruppi di lavoro e dirigerli per ricavarne il meglio delle doti professionali, ma queste sono parole continuamente riecheggiate nel lessico manageriale del nostro tempo. E forse per questo non sorprendono il lettore come invece la descrizione del modo di lavorare, di governare le riunioni cui il nostro manager arriva con il suo zaino pedalando rapido in bicicletta.

Di questa Amazon, dell'Amazon che esplora dall'interno, assorbendone presto la cultura aziendale dinamica, sollecitata a imparare dagli errori che nell'operatività inevitabilmente si fanno, Angioni traccia un ritratto positivo, cogliendone le componenti di reale innovazione. Il nuovo lavoro lo prende molto, catalizza le sue energie, lo induce a esprimere tutte le sue risorse. Ma ciò non avviene a scapito di un'elaborazione interiore cui non rinuncia e a cui del resto lo invita il confronto con la cultura aziendale di matrice Amazon: Jeff Bezos prevede addirittura una serie di letture per i suoi quadri direttivi, libri di management, ma non solo (vi figura anche il romanzo di Kazuo Ishiguro, *Quel che resta del giorno*, non a caso incentrato sulla cultura del servizio).

È così che Angioni giunge a indicare nella strategia aziendale coniata da Sam Walton l'archetipo del modello procedurale fatto proprio da Bezos. Non mi sembra che altri abbiano sottolineato il rapporto tra il fondatore della catena di supermercati Walmart e l'artefice di Amazon con la stessa nettezza di Angioni, il quale enfatizza come le idee di Bezos costituiscano largamente una ripresa di quelle di Walton, naturalmente situandole entro un'inedita cornice tecnologica. Non c'è dubbio che il capitalismo di Amazon sia per molti versi una filiazione o un'evoluzione del capitalismo che, tra gli anni Sessanta e gli anni Novanta, aveva introdotto Walton. A definirli entrambi è l'attenzione spasmodica per il cliente, l'analisi accuratissima rivolta alle esperienze di caso, nella loro singolarità, al fine di farne risaltare meglio vantaggi e criticità, la valutazione di dettaglio per definirne con estrema esattezza i margini di costo e di prezzo. Su quest'approccio poi Bezos ha certamente innestato la sua alta competenza tecnologica, che gli ha permesso di dilatare i confini delle politiche commerciali là dove Walton, ai suoi tempi, non si era potuto spingere. Ma senza l'antecedente del

capitalismo di marca Walmart non si sarebbe potuti approdare alla piattaforma tecnologica concepita da Bezos e alla risposta planetaria che essa ha saputo suscitare.

Walmart, si potrebbe dire sulla scia di Angioni, è l'anello mancante fra il capitalismo americano delle grandi imprese storiche (come General Electric, General Motors, le compagnie petrolifere maggiori) e l'epoca attuale, dominata, specie dopo la crisi del 2008, dalla presenza delle imprese tecnologiche (quelle congiunte sotto la sigla GAFA: Google, Apple, Facebook, Amazon, oltre naturalmente alla Microsoft di Bill Gates). Gli storici hanno peraltro già preso atto che l'economia statunitense degli anni Novanta recava il timbro di Walmart e, se si vuole, della sua egemonia culturale, a segnare il distacco dalla lunga età in cui a prevalere era stata invece la grande industria, specie quella con le radici ben affondate nell'humus del Midwest. Walmart ha rappresentato, insieme, lo spartiacque e il punto di sutura fra il periodo (compreso fra il 1950 e il 1980) in cui la grande impresa aveva significato crescita salariale, stabilità occupazionale e welfare per i dipendenti e quanto era venuto dopo, con il dilatarsi delle disuguaglianze, l'ascesa incontrastata dell'arena di Wall Street, l'ampliarsi a dismisura delle reti finanziarie.

Angioni ha dunque ragione a segnalare che non è così profonda la discontinuità rispetto al capitalismo delle piattaforme, o almeno a quella sua anima che è costituita da Amazon, su cui la sua argomentazione assume una curvatura sempre più critica mentre si avvicina alla conclusione del libro (anche se nel lessico che lo chiude si ritrovano, riepilogati, esemplificati e sintetizzati, aspetti tanto della prima parte del volume che della seconda). L'Angioni che tira le file del suo discorso è diverso dal manager sceso dall'aereo a Seattle dieci anni prima: è cambiato, è più distaccato dall'area verso cui indirizza il suo impegno professionale e soprattutto appare assai più critico del modello Amazon, specialmente quando ne misura lo spazio economico complessivo. Ora invita ad alzare lo sguardo dalla letteratura manageriale per ampliare la visuale con il riferimento all'antropologia storica di Karl Polanyi e alla sua interpretazione del mercato capitalistico. Il lettore si avvede che Angioni appare persuaso dalle questioni sollevate da Shoshana Zuboff (una studiosa, tuttavia, che considera poco il nesso genetico che unisce, nonostante tutto, le esperienze del passato americano alle piattaforme tecnologiche attuali) a proposito del "capitalismo della

sorveglianza”.

In sintesi, Angioni pensa che Amazon, al pari delle altre piattaforme, abbia rotto un argine quando ha invaso la sfera dei dati personali che appartengono a ciascuno di noi per appropriarsene e farne un nuovo ambito di business. Se capisco bene, non si tratta di una condizione che possa essere corretta instaurando più stringenti regole antimonopolistiche o di accesso al mercato o mediante un'imposizione fiscale molto più gravosa di quella troppo leggera in vigore adesso. Siamo davanti a qualcosa che richiede un intervento legislativo ben più cospicuo. Zuboff ha legittimato con il suo libro sul “capitalismo della sorveglianza”, richiamato da Angioni, una proposta radicale come quella avanzata dalla senatrice del Massachusetts Elizabeth Warren, mancata candidata democratica alla presidenza degli Stati Uniti. Nel suo programma, Warren aveva avanzato l'idea della necessità di pervenire allo smembramento delle piattaforme tecnologiche per risolvere il loro conflitto, non tanto con le norme economiche, bensì con l'esercizio della democrazia, leso dalla loro appropriazione surrettizia dei dati individuali dei cittadini.

È su domande di questo respiro che si chiude il libro di Angioni, mentre il capitalismo occidentale vive una delle sue fasi di incertezza maggiori, sotto la pressione del contagio del coronavirus in Europa e in America, che scuote alle radici i listini di Borsa al di qua e al di là dell'Atlantico. Ora è troppo presto per avventurarsi in ipotesi sul futuro e soprattutto per pronosticare quale sarà la posizione del capitalismo delle piattaforme nelle classifiche d'impresa e della ricchezza, e se esso conserverà o no il proprio recente primato. Sono sicuro che ci sarà molto da discutere negli anni a venire. E magari Martin Angioni, che di certo ci starà riflettendo nei giri in bicicletta che predilige, sarà sollecitato a proseguire i suoi ragionamenti.

Marzo 2020

“Non c’è nulla di più ragionevole al mondo che saper cavare un vantaggio dalle follie altrui.”

Wolfgang Goethe, *Wilhelm Meister*, cap. x

“Se non siamo in grado di sopportare un re come potere politico, non dovremmo sopportare un re di produzione, trasporto e vendita di alcuno dei beni di prima necessità. Se non ci sottometeremmo a un imperatore, non dovremmo sottometterci a un autocrate del commercio...”

Sen. John Sherman, sulla promulgazione della prima legge antitrust statunitense, 1890

“Il *laissez-faire* non era un metodo per conseguire qualcosa ma era la cosa da conseguire.”

Karl Polanyi, *La grande trasformazione*, 1944

“Tutto questo rende chiaro che politica ed economia non possono essere separate. [...] Un’agglomerazione di potere economico quasi inevitabilmente risulta in un’agglomerazione di potere politico – che può rinforzare, e tipicamente lo fa, l’agglomerazione di potere economico.”

Joseph Stiglitz, *Towards a Broader View of Competition Policy*,
Roosevelt Institute Working Paper, 2017

Quanto è scritto in questo libro è frutto della personale esperienza e della documentazione su fonti affidabili dell'autore, che si assume la responsabilità di eventuali, involontarie imprecisioni.



Introduzione

L'unica costante del nostro mondo è che cambia continuamente: evolve, si trasforma. La velocità del cambiamento aumenta. L'età media delle aziende che compongono l'indice di Borsa S&P 500 era di 61 anni nel 1958, ma appena 17 nel 2015. Persino i cambiamenti climatici, poveri noi, stanno accelerando.

Osservandole dal basso, mi sono sempre meravigliato dell'importanza strategica che ebbero in passato le fortificazioni. La possanza delle mura, l'arditezza delle costruzioni, la lunghezza dei cunicoli scavati nella montagna, per permettere ai soldati di spostarsi su e giù, avanti e indietro senza essere visti, migliaia di gradini tagliati nella nuda roccia: Bard, Exilles, Fenestrelle, il forte Vittorio Emanuele sulla strada che sale al colle dell'Iseran, Chiusa/Klausen. Controllo delle vie di comunicazione, dei commerci, delle vallate da cui scendevano gli eserciti avversari.

Allo stesso modo mi meraviglio delle reti attuali: che sia quella autostradale, delle reti in fibra ottica per il trasporto di dati o voce o dell'alta velocità ferroviaria, oppure la rete costituita da rotte aeree e aeroporti.

Ovunque oggi ci siano questi "imbuti" di comunicazione, lungo queste reti e nei punti di accesso alle reti, ci sono attività di commercio. Le aree di servizio e gli Autogrill, le stazioni, gli aeroporti, i porti.

Oggi Amazon e i suoi "parenti" Google, Facebook, LinkedIn, Alibaba, Booking, Airbnb, Apple, Uber, Netflix, Spotify, eBay, Instagram, Expedia, WeWork, Lyft, Etsy... questo sono: l'evoluzione di quelle fortezze, l'equivalente contemporaneo di quei muri dietro ai quali erano appostati gli occhi (e gli archibugi, le balestre, i cannoni) che controllavano i viandanti, i commerci terrestri o fluviali, le incursioni degli eserciti nemici. Controllavano ponti, incassavano gabelle. Sono anche l'evoluzione dei

negozi “fisici” e dei supermercati. Non più eserciti né corpi fisici, ma occhi. Non ci sono più casse o forzieri pieni di monete d’oro e d’argento, non più portafogli pieni di banconote, ma carte di credito salvate nei vari cloud, PayPal, serie di numeri, identità digitali, password, riconoscimento facciale e occhi che scrutano gli schermi. Non più banchi e scaffali, ma polpastrelli che sfiorano schermi, raggiungono scaffali virtuali e perciò infiniti. Ora, da ultimo, l’interfaccia vocale di Alexa, la capacità degli operatori di queste piattaforme di indagare e conoscere le nostre emozioni, prevedere persino le nostre intenzioni. Comunque la si metta, ancora controllori e controllati.

Oggi le multinazionali nate con internet sono imbuti virtuali attraverso cui vengono convogliate le scelte di miliardi di consumatori; le strade sempre più “virtuali” sulle quali ci spostiamo sono quelle di internet.

Vista da fuori, Amazon è un’azienda avvolta dal mistero. Strumento per fare acquisti che tutti usano, piattaforma attraverso la quale milioni di venditori offrono decine di milioni di articoli a centinaia di milioni di compratori, ma anche un’intelligenza, un cervello labirintico. Misteriosa e tentacolare, fa pensare a una creatura notturna. Questa azienda ha qualcosa che, a dispetto della giovane età, la avvicina al mitologico, qualcosa che allo stesso tempo la rende diversa da tutte le altre, per questa aura di invincibilità, per il suo progredire inarrestabile. Chissà che diavolo succede là, a Seattle, una città così lontana da risultare esotica.

Incontrare chi lavora per Amazon, per chi non ci lavora, è un’esperienza particolare, strana, che può suscitare un leggero turbamento. Sembra di incontrare persone geneticamente modificate, una sorta di monaci (o suore) di clausura che evocano però anche *Bouvard e Pécuchet* di Flaubert, con un pizzico di *Zadig* di Voltaire e *Il Nuovo Mondo* di Aldous Huxley: questi “amazonians” parlano tutti nello stesso modo, ripetono spesso automaticamente le stesse formule, hanno sempre un obiettivo dichiarato sin dall’inizio dell’incontro, e fanno di tutto per conseguirlo. Sono anche un po’, a loro insaputa, i nipotini di Popper: “Tutta la vita è risolvere problemi”, come ci ricorda il titolo di un suo celebre saggio. A molte domande rispondono semplicemente che non sanno, o non possono dire altro che... e ripetono quello che hanno già detto. Come se in quel momento avessero dismesso la propria identità, e fossero solo emissari, semplici portavoce di Amazon, un grande impero allo stesso tempo virtuale e reale. “If you’re a good amazonian, you become an Amabot” è una delle tante battute interne

(un buon dipendente di Amazon è tutt'uno con i sistemi: *amabot*, da *amazon* + *robot*, è un soggetto “deumanizzato”, cioè arresosi a macchine intelligenti).

Vista da più lontano, Amazon sembra il tipico esempio, l'ennesimo, del miracolo americano, della capacità di innovare, di rompere gli schemi, di andare oltre e inventare il futuro, di immaginare e poi realizzare cose a cui mai nessuno aveva pensato prima, pensare in grande, pensare ciò che per gli altri è impensabile. Ma è in realtà il frutto anzitutto di un'immensa disciplina e capacità di semplificare, pianificare, anticipare. Metodo, tenacia, rigore, disciplina, capacità di non mollare mai (*relentless*, “inarrestabile”, è il primo nome immaginato da Bezos per Amazon; provate a scrivere *relentless.com* nel vostro browser e guardate dove andrete ancora oggi a finire), avere sempre obiettivi ambiziosi, prendere decisioni coraggiose, non convenzionali per raggiungerli. Pensare in grande, ma allo stesso tempo fare attenzione a tutti i dettagli, come dicono i principi di leadership, che ogni dipendente di Amazon conosce a menadito e mette in pratica nelle scelte quotidiane.

Come vedremo Amazon è l'erede, o la figlia, di Walmart, la più grande azienda del mondo, creata da Sam Walton alla fine degli anni Cinquanta del secolo scorso. Amazon ha ereditato (cioè, a dire la verità, imitato) lo spirito, i principi, il modello di business di questo retailer che ha fatto di una struttura dei costi più bassa di quella dei concorrenti l'arma che gli ha permesso di conquistare gli Stati Uniti, e di espandersi in altri ventotto paesi. Finché è arrivata Amazon, con una struttura dei costi ancora più bassa, ad accaparrarsi tutta la crescita, prendendo di mira Walmart stessa, che ancora pochi anni fa sembrava irraggiungibile. Si può dire che Amazon sia la Walmart dei nostri giorni, cioè l'evoluzione tecnologica di quel modello di supermercato discount.

Infine, sorprendentemente per un'organizzazione che ha raggiunto quelle dimensioni, Amazon è la creazione di un solo uomo. Perché, anche se è un'azienda fatta di team, di centinaia di squadre, a partire dal S-team (il Senior team, cioè i riporti diretti di Bezos), fino a quelli che lavorano nell'ultimo (in ordine temporale) centro logistico, o nell'ultimo *customer service* aperto, è un'azienda imbevuta della cultura del suo fondatore: è come plasmata, forgiata, scolpita dal pensiero, dalla volontà, dai principi, dal metodo e dallo spirito creativo di Bezos. Con una precisione millimetrica,

ma allo stesso tempo con un'ambizione sconfinata, tutto è pensato non per l'oggi, né per il domani, ma per il futuro. Non solo per i consumatori americani, ma per quelli del mondo intero. I membri del S-team si comportano come Bezos, e a loro volta formano allo stesso modo i loro riporti diretti, e così via, a cascata. Costituiscono il *pivot*, il perno sul quale ruota tutta l'organizzazione. Difficile che chi non si conforma possa resistere a lungo dentro Amazon, figurarsi fare carriera. E, siccome *up or out*, "su o fuori", non è una metafora, ma una regola di gestione messa sistematicamente in pratica a ogni livello, si può dire che questa cultura ha generato meccanismi che la rinforzano, radicandola nel tempo sempre più in ogni punto dell'organizzazione, in ogni ufficio dei cinque continenti in cui Amazon è presente.

Solo così, solo grazie a questa cultura che si radica con sempre maggiore forza, è possibile spiegare l'ascesa tanto rapida, tanto vertiginosa di un'organizzazione relativamente giovane: da 30.000 dipendenti nel 2010 agli 800.000 di fine 2019. Una crescita sostenuta (una crescita aggregata costante vicina al 30%, che vuol dire quasi raddoppiare il fatturato ogni tre anni), per oltre due decenni; e persino ora che Amazon ha raggiunto l'ordine di grandezza del proprio primo diretto concorrente, Walmart, questa crescita non ha precedenti nella storia delle corporation. Non solo Davide-Amazon ha preso di mira Golia-Walmart per dimensioni dei ricavi, ma capitalizza quasi il triplo di Walmart: trimestre dopo trimestre, anno dopo anno, la crescita di Amazon è un multiplo di circa 10 volte quella di Walmart. Mai la Borsa, gli investitori di tutto il mondo avevano a tal punto premiato e dato fiducia a un'azienda non già sulla base della redditività (margini, dividendi), ma praticamente solo della crescita. Mai si era vista una capitalizzazione di un trilione (mille miliardi) di dollari senza aver versato agli azionisti neanche un dollaro di dividendi. Sfruttando anche, come vedremo, una situazione a lei favorevole.

Il propulsore che ha fatto decollare il missile Amazon (la grande passione di Bezos, e per sua ammissione il compito più importante che sta svolgendo a beneficio dell'umanità, è sviluppare la possibilità di andare a vivere nello spazio, per questo ha fondato Blue Origin) è la somma di fiducia da parte degli investitori (capitale a costo inarrivabile per i concorrenti), fiducia da parte dei consumatori, impotenza degli Stati nazionali, che non riescono, nonostante ci provino da anni, a far pagare le tasse come desidererebbero a

una multinazionale abilissima nel gioco della proficua pianificazione fiscale, impotenza dei concorrenti nel raggiungere quella che sembrava una lepre, ma che in breve tempo si è trasformata in un velocissimo e potente bestione, e infine impotenza dei media, amplificatori assai poco critici dei comunicati stampa che arrivano da Seattle. Vedremo davvero consegne effettuate da droni? Arriverà il giorno in cui avvisteremo in cielo pacchi volanti? Ne dubito, eppure per mesi giornali e tv di mezzo mondo non hanno parlato d'altro. Amazon è molto scaltra nel fare colpo sull'immaginario dei giornalisti e dei consumatori con le proprie visioni del futuro, ne ha trasformati molti in propri inconsapevoli "evangelisti", cioè entusiasti portatori del Verbo. Ormai basta la parola, Amazon. Miliardi di consumatori se ne rallegrano, alcuni milioni di concorrenti tremano.

Ma, da quello che ho avuto modo di vedere, Amazon è anche la possibilità senza uguali di una persona di spingere il proprio sguardo, posare i propri occhi ed esercitare il proprio controllo fin negli angoli più remoti di un "impero" al confronto del quale quello romano, quello spagnolo, quello degli zar o di Carlo V ("l'impero sul quale non tramonta mai il sole") sembrano davvero poca cosa. È la capacità di parlare e mettersi in contatto potenzialmente con ognuno delle centinaia di milioni di clienti di Amazon, di rispondere alle loro e-mail o di leggere ogni riga di codice software scritta da un qualsiasi programmatore di Amazon, o ancora di essere a conoscenza di ogni euro, dollaro, rupia, yen, renminbi, lira turca, dollaro messicano o reais speso per chi sa cosa, e discutere nel merito dell'utilità marginale di quella spesa o di quell'investimento. La capacità di raggiungere ognuno degli 800.000 dipendenti dal palco degli All Hands, la *Shareholders Letter* annuale. Questa capacità di comunicazione e controllo, reale, esercitata quotidianamente, ha dell'incredibile. Jeff Bezos ha saputo creare di proprio pugno una macchina quasi perfetta, o meglio, ha creato una macchina fatta da centinaia di migliaia di persone (tutti azionisti, magazzinieri inclusi) che tende continuamente verso il perfezionamento, che si autocorregge, che impara dai propri errori, e mette immediatamente e continuamente a fattor comune queste nuove conoscenze.

Imparare dai propri errori, anzi imparare nel tempo da tutto ciò che si è imparato: il paragone con l'evoluzione darwiniana è inevitabile. *Learning from learning*, una forma consapevole e ostinata di autoeducazione. Non solo disciplina, ma cultura della disciplina, praticata ogni giorno da

centinaia di migliaia di appassionati e convinti amazonian. Ridotto al massimo della semplicità, il succo della storia è questo. Nelle pagine che seguono cercheremo di spiegare, in base al mio vissuto di quattro anni da amazonian, come e di che cosa questa cultura sia fatta, e come venga messa in atto nella gestione dell'azienda. È un po' come decodificare un codice.

Partiamo dall'epilogo, il mio licenziamento da Amazon, come nel flashback di un film. Pomeriggio del 19 febbraio 2015, sono alla Camera dei deputati a Roma. Ho appena finito il mio intervento a un convegno organizzato dall'Intergruppo Innovazione. Il tema del convegno è l'impatto delle aziende tecnologiche di internet sull'economia reale in Italia ("L'e-commerce: un'opportunità di sviluppo per l'economia italiana"), e il loro contributo in termini di crescita del PIL, il prodotto interno lordo. Per la prima volta sono stato autorizzato da Amazon a rilasciare alcuni dati sugli investimenti e la creazione di impiego in Italia: oltre 100 milioni di investimenti, più di 1000 posti di lavoro a tempo indeterminato creati dal lancio del sito nel 2010. Nel frattempo, è quasi un'ovvietà notarlo, il commercio stazionario ne perdeva molti di più, a seguito delle migliaia di negozi chiusi ogni anno. Alla fine del mio intervento, in fondo alla sala, mi aspettano tre giornalisti di *Presa diretta*, il programma di approfondimento di Rai 3. La nostra consulente esperta per la comunicazione mi aveva avvertito che si trattava di una trasmissione che aveva da tempo preso di mira le multinazionali, in particolare per le accuse di elusione fiscale, chiedendomi di fare attenzione, non sbilanciarmi, attenendomi strettamente alle solite risposte già concordate. Dico profeticamente al nostro addetto stampa: "Non ti preoccupare, faremo un'intervista... alla garibaldina!". Indosso infatti la mia solita giacca rossa da montagna.

Prima domanda dei giornalisti: "Come risponde alle accuse di stabile organizzazione rivolte a Amazon?". Ho un istante di esitazione, sono interdetto e stupito per via di tutte le informazioni che ho appena reso pubbliche al convegno, mi sembra una domanda così inopportuna che il "ma come?" interno si materializza in una fragorosa, incontenibile risata. Una reazione che tradisce il mio nervosismo. Interviene l'addetto stampa di Amazon, il quale minaccia di interrompere l'intervista se il tono delle domande non cambia. Riprendiamo l'intervista, che ora fila liscia, rispondo a tono (le risposte di rito, che ho imparato a memoria) alle varie domande, terminiamo la registrazione. A quel punto, per il fatto che i giornalisti sono

giovani e impertinenti, e forse un po' sprovveduti, mi prende quell'eccesso di zelo di chi vuole spiegare come stanno veramente le cose. Ma non sapevo che la telecamera, sebbene abbassata a terra, fosse ancora accesa e stesse registrando le mie parole. "Sentite un po' voi tre, che fate i giornalisti investigativi, cosa credete di scoprire che non abbia già scoperto la Guardia di Finanza? Che è da due anni alla ricerca di indizi e prove sulla stabile organizzazione, hanno scansito la memoria del mio computer, perquisito il mio ufficio, non hanno trovato nulla. Zero. E voi cosa sperate che vi confessi? Amazon è un'azienda seria, che rispetta tutte le leggi degli Stati in cui opera. Ha la propria sede europea in Lussemburgo, Stato membro della comunità europea, certo non un paradiso fiscale. Per di più opera alla luce del sole, ha milioni di clienti, migliaia di dipendenti in Lussemburgo, non stiamo certo nascosti dentro a delle caverne. Se ci sono problemi di trattamenti fiscali troppo favorevoli, saranno problemi dei parlamenti e degli Stati sovrani, delle leggi fiscali che hanno approvato, no? Mica di una multinazionale, che fa appunto la multinazionale, massimizzando i profitti, e non cercando di fare beneficenza, per esempio pagando più tasse del dovuto – non vi pare?" E lì, imprevedibilmente e inspiegabilmente, mi scappa il gesto dell'ombrello, che nel contesto di quel colloquio piuttosto irriverente e anche ironico aveva il significato di uno sfottò, un gesto di derisione, visto che mi ero sentito a mia volta preso in giro poco prima dalle loro domande. Certamente quel gesto visto in televisione, fuori dal contesto in cui la scena si svolse, acquista un significato diverso. Sembra il gesto di un folle!

Per la verità, ancor prima che essere rivolto ai giornalisti, in maniera probabilmente inconscia quel gesto dell'ombrello era spiegabile (anche se certamente non giustificabile) come *acting out*, cioè era il riflesso di un conflitto più profondo e ancora irrisolto che mi portavo dentro. Questi episodi sono normalmente il risultato dell'impossibilità di esprimere a parole, razionalizzare e dare forma attraverso il linguaggio a emozioni, frustrazioni irrisolte o torti che si ritiene di aver subito ingiustamente. Nel mio caso, proprio in quei giorni di fine febbraio, si svolgeva a Seattle l'ILT (International Leadership Team) dei country manager di Diego Piacentini, al quale per la prima volta in quattro anni non ero stato invitato a partecipare. Apriti cielo! Un chiaro segno, per me, anche se non ancora formale (nel senso che sulla carta ero ancora il country manager italiano,

ma nei fatti capivo così di non esserlo già più), che il mio collega François, a capo della Spagna, partecipando all'ILT anche per l'Italia prendeva il mio posto. Poco dopo la mia uscita sarà infatti proprio lui a sostituirmi. All'epoca non lo sapevo (anche se lo intuivo) che in Amazon funziona così: ti lasciano per un po' titolo e ruolo, svuotato di ogni contenuto, finché non capisci che è finita, e chiedi tu stesso di poter cambiare lavoro, oppure te ne vai.

Le domande dei giornalisti erano state il classico dito nella piaga, un'altra gratuita, infondata accusa da cui avevo sentito di dovermi difendere, personalmente ancora prima che nel mio ruolo di manager di Amazon, con una veemenza apparentemente ingiustificata, irrazionale.

Comunque per i miei capi di Amazon a nulla valsero le mie spiegazioni, a nulla servì la mia difesa. Il giorno dopo la messa in onda della trasmissione, alla fine di marzo 2015, mi chiamarono al telefono dal Lussemburgo e da Seattle, e mi chiesero di sospendere subito ogni viaggio e cancellare ogni appuntamento. Due giorni dopo, il 1° aprile, mi venne consegnata la lettera di licenziamento.

Circa un anno prima il mio manager aveva accennato a un possibile spostamento in Lussemburgo, lasciando il mio posto di capo dell'Italia per un nuovo incarico. Centralizzazione, ristrutturazione, *scale up* (ovvero fare efficienza), insomma la mia posizione a Milano sarebbe stata cancellata. Avevo avuto quindi un anno di tempo per capire che in Lussemburgo non avevo intenzione di spostarmi. L'uscita era l'inevitabile conclusione, conseguenza forse più della mia crisi familiare che di scelte lavorative o di carriera che non mi sentivo più in grado di operare liberamente. Un mese dopo il mio licenziamento, dal 1° maggio 2015, la filiale italiana iniziò a operare il *buy-sell*, la compravendita (ricevette cioè la partita IVA che prima era di Amazon EU Sarl, la sede europea), e a dicembre 2017 è uscita la notizia dell'accordo con l'Agenzia delle Entrate, che sana con 100 milioni di euro l'accusa di stabile organizzazione per l'esatto periodo in cui ero stato country manager italiano.

Amazon prima di Amazon

Un grande passo indietro nel tempo. La prima volta che sentii parlare di Amazon fu nella seconda metà degli anni Novanta. Lavoravo in banca, a Berlino; la mia famiglia era proprietaria di una libreria a Torino, fondata dal mio bisnonno nel 1910. La gestiva allora mia madre, tedesca, ex insegnante di tedesco con una grande passione per i libri e la lettura. Una libreria relativamente grande: quando ero al liceo ci lavoravo nel mese prima di Natale, e come fattorino a settembre. Era una libreria generalista, divisa su tre piani. All'inizio degli anni Ottanta, ai tempi in cui se ne occupavano i miei nonni, mi ricordo che impiegava quattordici persone a tempo pieno. Quando ha chiuso, nel 2006, erano rimasti mia madre e due dipendenti.

Questo per spiegare come mai la nascita di Amazon, un'azienda di cui poco o nulla sapevo a metà anni Novanta, una novità assoluta, mi incuriosì subito e catturò la mia attenzione. Sapevo solo che era una libreria online.

Non ho ricordi particolari legati all'IPO, cioè al debutto in Borsa di Amazon del maggio 1997. Sebbene mi occupassi professionalmente di Borsa e azioni, non mi venne neanche in mente di poterci investire dei risparmi. Non avevo opinioni particolari su Amazon, se non che tutta la bolla delle azioni legate a internet fosse destinata, prima o poi, a scoppiare. Sembrava l'ennesima mania speculativa.

31 maggio 1999: lavoravo per J.P. Morgan a New York, vendevo i servizi di ricerca della banca agli investitori istituzionali americani, e quel giorno esce il settimanale di finanza *Barron's*, la bibbia degli investitori d'oltreoceano, con una copertina che ha fatto storia, dedicata proprio a Amazon: titolava semplicemente "Amazon.bomb". Il succo dell'articolo è che la relativamente giovane start-up ha i giorni contati, perché quando Walmart o Barnes & Noble decideranno di fare sul serio con i loro siti di vendita su internet,

investiranno somme che Amazon non potrà permettersi, e Amazon verrà spazzata via.

Da mesi era in corso un acceso “dibattito” tra i fan di Amazon e chi invece pensava si trattasse di un’azienda e di un investimento senza speranze. *Bulls* (ottimisti) contro *bears* (pessimisti), cioè chi aveva acquistato le azioni, e chi le aveva invece “shortate”, ossia vendute allo scoperto (prendendole in prestito), scommettendo quindi su un ribasso. Ricordo che era una specie di muro contro muro, che le due parti si irridevano di continuo (investitori *growth* contro investitori *value*, cioè chi comprava azioni Amazon per la crescita contro chi le vendeva per le perdite, sostenendo che la valutazione fosse assurda), e ricordo che l’azione di Amazon arrivò ad accumulare uno dei più alti *short interests* (la somma delle posizioni ribassiste) della storia di Wall Street. Dunque: veramente in tanti erano convinti che anche Amazon, come decine di altre start-up di internet, sarebbe finita a gambe all’aria di lì a poco. E scommettevano sul fallimento i propri risparmi, o quelli dei propri clienti.

Per ricostruire il contesto, dopo l’IPO del maggio 1997 l’azione di Amazon era salita fino a raggiungere 221 dollari (dai 16 iniziali) per una capitalizzazione di 36bn (miliardi) di dollari a fine del 1999 (per avere un termine di paragone, il doppio di quello che valeva allora la FIAT, il principale gruppo industriale italiano) e in seguito, per il crollo del Nasdaq, sarebbe scesa a fine 2001 sotto i 10 dollari, anche in conseguenza di quell’articolo di *Barron’s*. A fine marzo 2000 l’indice tecnologico Nasdaq tocca i massimi, 5000 punti, iniziando una discesa che si sarebbe protratta fino ai minimi (circa 1100) di ottobre 2002.

Per capire a che punto del viaggio di Amazon ci trovassimo, nel 1999 Amazon aveva due magazzini, a Seattle e nel Delaware, e aveva firmato contratti per la costruzione di altri quattro centri logistici. Oggi Amazon gestisce circa 180 FC (*fulfillment centers*, enormi depositi pieni di merci di ogni tipo) in una quindicina di paesi. Nel 1998 Amazon aveva chiuso con 610 milioni di dollari di fatturato, generando una perdita di 125 milioni di dollari. Il 1999 è un anno cruciale nella storia di Amazon, e delicato, perché di fatto inizia a prendere forma quell’*everything store* che oggi conosciamo: cioè un sito generalista, che non vende più solo libri, musica e film, ma anche elettronica di consumo e giocattoli (le prime categorie aggiunte fuori dal settore dei media tradizionali). Quindi l’attenzione degli investitori si

sposta dalla pura crescita alle perdite: un *gross margin*, cioè un primo margine, del 22% sarà sufficiente a sostenere e finanziare la crescita? E la costruzione dell'infrastruttura logistica? E il costo della pubblicità per spingere le nuove categorie e continuare ad attrarre sul sito nuovi clienti? E i rischi legati al magazzino e la merce voluminosa o deperibile che Amazon inizia ad acquistare? Le nuove categorie, che hanno un margine lordo inferiore a quello dei libri, non finiranno per diluire definitivamente la redditività?

Crisi di crescita che ciclicamente si ripeteranno nella storia di Amazon, rendendo palese un trade-off tra crescita e redditività tipico di tutti i retailer. Quello che il mercato, gli investitori di allora non sembrano capire, o sottovalutano, è la velocità di Amazon, che corre già come una lepre. Anche i campioni del tempo come Walmart, Barnes & Noble, Borders, Circuit City e Best Buy, Target, Costco, Sears, Kmart sottostimano il vantaggio del *first mover*, che permetterà a Amazon di distaccare gli altri retailer su questo canale in forte, strutturale crescita, e non essere mai più raggiunta. Perché a tutti gli altri retailer, tutti quelli che hanno negozi di cui preoccuparsi, cioè un business principale e utili da “difendere”, internet sembrò allora una piccola opportunità (oltretutto assai costosa, viste le perdite accumulate da Amazon in pochi anni) di cui occuparsi semmai un domani, se e quando fosse cresciuto abbastanza. Già, e ora Amazon ha raggiunto il 50% delle vendite online negli Stati Uniti... un numero di clienti, dei volumi (non solo fisici, ma anche di dati e quindi di conoscenze) e delle economie di scala che rappresentano un vantaggio e un distacco diventato incolmabile.

Nel primo trimestre del 1999 le perdite non migliorano per Amazon rispetto alla chiusura del 1998, raggiungendo 62 milioni di dollari su un fatturato di 294 milioni (siamo sempre intorno a -20%). Insomma, l'articolo di *Barron's* getta benzina sul fuoco del tiro alla fune sì/no Amazon nel momento in cui: a) la bolla di internet è a meno di un anno dallo scoppio di marzo 2000; b) si accumulano nuvole all'orizzonte di Amazon, cioè alcuni concorrenti iniziano a fare sul serio (Barnes & Noble, per esempio, che quota nel 1999 BarnesandNoble.com, di cui la Bertelsmann di Thomas Middelhoff acquista una quota del 40%, ha tutta l'aria di essere un temibile concorrente e all'IPO capitalizza 2,5 miliardi di dollari); c) le valutazioni scontano una crescita esponenziale e le perdite continuano ad aumentare.

Il titolo dopo aver toccato un massimo di 113 dollari (aggiustato per i successivi frazionamenti) scenderà in meno di un anno sotto i 6 dollari nel novembre del 2001. Ma le cassandre non l'ebbero vinta: Amazon, grazie a una serie di fortunate (nel senso del timing) emissioni obbligazionarie che la dotarono di un'ampia riserva di liquidità (quasi 3 miliardi di dollari), a una più attenta gestione dei costi e a un management rinforzato (gli arrivi da fuori di due manager esperti come Jeff Wilke e Diego Piacentini), riuscì a superare quella che per molte aziende legate a internet fu una crisi esistenziale, quasi di sistema. Lo scoppio della bolla di internet spazzò via interi settori del comparto della tecnologia, non solo aziende nate e quotate in fretta e furia praticamente soltanto su business plan, senza ricavi e con tante perdite, ma anche grosse aziende dei comparti telefonici e delle infrastrutture legate a internet. *Simul stabunt, simul cadunt*: molte start-up, velocemente come erano arrivate prima dello scoppio della bolla, in un attimo vengono spazzate via. About.com, Webvan.com, citystuff.com, myspace.com, pets.com e molte altre si sciolgono come neve al sole.

Amazon segna il primo utile nel quarto trimestre del 2001, e il primo esercizio in utile nel 2002, un simbolico centesimo per azione.

Se osservate un grafico di lungo periodo del titolo, non successe poi granché (semplificando) all'azione di Amazon, che veleggia in acque relativamente tranquille per i successivi sette anni. Sono gli anni in cui Amazon viene ancora vista con un relativo scetticismo, considerata da molti un *underdog* (termine di origine sportiva traducibile con "dato per perdente" o "sfavorito"), tanto che sia eBay sia Google (IPO nel 2004) vengono valutate rispettivamente 3 e 4 volte Amazon nel corso del 2005. Ma lo sviluppo di Amazon continua incessante in tutte le direzioni, i ricavi crescono a ritmi sostenuti, impensabili per i retailer tradizionali. Il sito si arricchisce di quasi tutte le categorie merceologiche, prosegue l'espansione internazionale in Europa e in Asia, vengono introdotti il Marketplace nel 2000, la piattaforma aperta a venditori terzi, e Search Inside the Book nel 2003. Viene aperto il primo ufficio fuori Seattle, un centro di sviluppo a Palo Alto, per lavorare su un motore di ricerca detto A9, 9 come le lettere della parola algorithm. Progetto abbandonato poi, dopo che nel 2004 nella Silicon Valley aveva aperto il segreto Lab126, dove 1 sta per A e 26 per Z, il laboratorio in cui viene progettato il lettore di libri Kindle, grazie al quale nelle intenzioni di Bezos sarebbe stato possibile leggere tutti i libri mai pubblicati, appunto

dalla A alla Z. Sono anche gli anni in cui vedono la luce EC2 e più tardi S3, Elastic Compute Cloud e Simple Storage Service, i due primi servizi che definiscono la nascita di AWS, l'azienda di servizi cloud che farà la fortuna di Amazon (l'azione quadruplicherà tra 2015 e 2018 anche a seguito della prima pubblicazione dei numeri di AWS, che ne rendono pubblici crescita e marginalità ben più alti del resto di Amazon – Amazon da retailer diventa società del comparto tecnologico, con relativa ulteriore espansione dei multipli). Grazie a EC2 sviluppatori e start-up avevano accesso ai server di Amazon nello stesso modo in cui si stipula un contratto di fornitura di elettricità, cioè a consumo, rendendo variabili dei costi in precedenza fissi per tutte le aziende. Anche in questo caso Amazon prezza questi servizi da subito in modo così aggressivo da attrarre immediatamente un'enorme domanda e tenere alla larga i possibili concorrenti, conquistando nel giro di pochi anni la leadership mondiale in questo settore (Google e Microsoft partono anni dopo con la loro offerta). Nel 2005 nasce Mechanical Turk (una piattaforma per compiti di HIT, *human intelligence tasks*, compiti manuali in crowdsourcing poi aperta a clienti terzi che possono acquistare servizi svolti in remoto, sempre a consumo), viene lanciato Prime (il servizio di abbonamento che oggi conta più di 150 milioni di membri nel mondo), poi FBA nel 2006 (la logistica di Amazon per i venditori terzi), Kindle nel 2007 (libri elettronici), vengono aperte nuove categorie chiave come Amazon Fashion (abbigliamento) e Fresh (il servizio di vendita di prodotti alimentari freschi, inizialmente solo a Seattle, in via sperimentale) nel 2007, il che segna l'ingresso di Amazon nell'ultimo grosso settore in cui era ancora assente. Cioè vengono messe le basi del successivo ciclo di crescita, quello il cui inizio si può far coincidere con l'uscita dell'economia statunitense dalla recessione del 2008-2009, la crisi causata dallo scoppio della bolla dei mutui subprime, che provocò il fallimento della banca d'affari di Wall Street Lehman Brothers (e di Bear Stearns, rilevata per 1 dollaro da J.P. Morgan).

Per continuare a crescere a ritmi del 30% all'anno, Amazon deve per forza attaccare le due più grosse categorie del consumo al dettaglio, alimentare e abbigliamento, che sono anche le due categorie più difficili, le meno adatte al modello del retailer online, basato sulla coda lunga e sul riordino automatico di articoli *evergreen*, la cui domanda è prevedibile estrapolando da serie storiche, permettendo così agli algoritmi di gestire agilmente scorte e riordini in tempo reale. Solo che nella moda ci sono fornitori che non

vogliono lavorare con un discounter, temendo per i loro brand. Ci sono le collezioni, con una domanda incerta, influenzata appunto dalle mode, gli ordini si fanno sei mesi in anticipo, tutti d'un colpo (sono in pratica scommesse sugli articoli che si prevede saranno più richiesti nella stagione futura e gli algoritmi non ne sono capaci), mentre nell'alimentare c'è la catena del fresco, una *supply chain* diversa da quella di tutte le altre categorie, ci sono date di scadenza o una vita sullo scaffale di pochi giorni. Ci sono migliaia di articoli che hanno un prezzo medio basso, ma pesano molto. In poche parole, spedire sei bottiglie di acqua per 5 dollari o un telefono Apple da 1200 dollari non presenta solo una differenza vistosa nel prezzo, ma anche nel peso e nell'ingombro. Cambia tutto.

La crescita ininterrotta sostanzialmente ha portato Amazon negli ultimi dieci anni a raggiungere l'ordine di grandezza, impensabile in un tempo non tanto remoto (l'inizio di questo decennio), di Walmart, il più grosso retailer al mondo. Ha portato oggi Amazon a capitalizzare mille miliardi di dollari, più del triplo di Walmart, con circa metà dei ricavi (280 miliardi di dollari *vs* 515 miliardi di dollari a fine 2019), con un terzo dei dipendenti e una marginalità neanche paragonabile (per non dire dei dividendi di Walmart, che Amazon invece non ha mai pagato, o delle tasse, che stanno in un rapporto di circa 70 a 1 negli ultimi cinque anni). Quello che fa la differenza, ovviamente, è il divario nella crescita tra le due aziende. La crescita media negli ultimi dieci anni è nell'ordine del 2-3% per Walmart, del 25-30% per Amazon.

Ma facciamo un passo indietro. Nel 2004 decido di rinunciare alla carriera in banca (e ai lauti guadagni che continua a promettere) per cercare un lavoro nell'economia reale. Vorrei trovare una "vera" azienda, un prodotto fisico, una rete di vendita, marketing di prodotto, possibilmente stabilimenti, macchine pesanti, produzione industriale, piani pluriennali; e clienti, uomini e donne che comprino questi prodotti fisici. Qualcosa, insomma, di meno volatile, meno aleatorio e fittizio (così a me pareva) delle quotazioni azionarie. Il mio desiderio viene esaudito, e nel 2005 inizio a lavorare nel gruppo Mondadori, il principale gruppo librario italiano (controllato dalla Fininvest di Silvio Berlusconi), per dirigere la casa editrice Electa, primo editore d'arte e gestore di servizi museali italiano.

Ricompare Amazon: questa volta come possibile canale di vendita, in Italia e all'estero, per la piccola Electa. Tornato dalla Buchmesse, la fiera del libro

di Francoforte, appuntamento imperdibile per qualsiasi azienda del vasto mondo librario internazionale, credo fosse ottobre 2008, mi reco un lunedì pomeriggio al comitato di direzione della Divisione Libri di Mondadori a Segrate. Il comitato della divisione libri è una riunione settimanale nella quale si incontrano i responsabili delle varie case editrici del gruppo, Divisione Libri di cui è responsabile il direttore generale Gian Arturo Ferrari, autorità indiscussa del panorama editoriale librario italiano. Insieme al controllo di gestione e al commerciale si guardano e si commentano gli andamenti dei ricavi mensili delle varie case editrici, sui diversi canali di vendita, si condividono con i colleghi iniziative che potrebbero essere rilevanti per tutte le case editrici della divisione, si commenta l'andamento del mercato librario e le principali novità. Con le relazioni esterne infine si sorvolano le principali iniziative promozionali e di marketing del gruppo, in particolare per il lancio delle più importanti novità o la partecipazione di autori a festival letterari. Negli anni in cui ho partecipato a queste riunioni, dal 2006 al 2010, i risultati della Divisione Libri non fanno che migliorare: ricavi e redditività salgono con regolarità, Mondadori gruppo, con i propri vari marchi, ha una quota complessiva che sfiora un terzo dell'intero mercato librario trade italiano. Alcune case editrici (Einaudi, la scolastica) producono risultati da record persino nel più ampio contesto dell'editoria internazionale. Le riunioni sono dunque spesso divertenti, ricche di battute salaci, io che sono il più giovane osservo queste "vecchie volpi" che si prendono volentieri in giro, più o meno sottilmente.

Electa non andava benissimo, già da metà 2007 le vendite in libreria e dei cataloghi alle mostre iniziano a calare. Prima ancora che in Italia arrivi l'onda lunga conseguenza della crisi statunitense dei mutui subprime del 2008, i nostri libri illustrati e i cataloghi di mostre, libri di prezzo alto e beni in fondo voluttuari, iniziano a fare fatica, ben più di tutti gli altri libri trade. Nel campo dei cataloghi di mostre, si era in pochi anni passati da una vendita media in mostra di un catalogo ogni dieci visitatori a uno ogni trenta. Ma intravedevo in Amazon e nelle vendite all'estero una novità e una possibile opportunità. Tornando a quel lunedì dell'ottobre 2008, quando arriva il mio turno di parlare, racconto all'attento gruppo di colleghi e a Gianni (Ferrari) che alla fiera di Francoforte ho incontrato Amazon, allora non ancora presente in Italia, ma bene avviata in Germania e Inghilterra, con una sede centrale europea in Lussemburgo. Spiego le

trattative che abbiamo intavolato per la fornitura diretta e la vendita all'estero dei libri di Electa (arte e illustrati sono per lo più libri di nicchia, con molte immagini, dunque adatti ai mercati stranieri, più di quelli di tutte le altre case editrici del gruppo) e illustro anche una proposta che l'allora capo europeo (Greg Greeley, uno dei mitici "inventori" di Prime, ha lasciato Amazon nel 2018 per passare a Airbnb) ha fatto per avere una relazione diretta con tutte le case editrici del gruppo Mondadori.

Non so se per la mia evidente ingenuità, fatto sta che i piani di collaborazione con Amazon non ricevono un'accoglienza proprio favorevole all'interno di Mondadori. Pur considerando che, da più giovane tra i presenti, c'è da aspettarsi che mi occupi di nuove tecnologie (i meno giovani riusciranno a raggiungere la pensione prima che il mondo ne venga definitivamente sconvolto, io certamente no), vengo messo in guardia da Amazon: non saranno loro a fare la differenza, non venderanno che pochi dei troppo costosi libri di Electa, ma anzi, se non farò attenzione, c'è il rischio che mi portino via la sedia sulla quale sto seduto. Qualcuno considera che non solo Amazon non ha mai fatto un dollaro di utile, ma mai ne farà, e così finirà per fallire. Mi viene infine consigliato di concentrarmi sulla vendita in libreria, preferibilmente quelle Mondadori, e di non perdere tempo con gli investimenti, visto che gli unici che vengono presi in considerazione da Mondadori sono quelli che si ripagano nel giro di sei mesi. Questo episodio per ricordare l'opinione che si aveva allora all'interno del maggior gruppo editoriale italiano sia di Amazon sia dei possibili sviluppi nel campo della distribuzione libraria, proprio nel periodo in cui il gigante di Seattle aveva da poco lanciato il lettore di e-book Kindle. Fu così che terminarono, ancor prima di cominciare sul serio, le mie frequentazioni con Amazon.

Ma continuai a osservarli da lontano, questi misteriosi signori di Amazon, ormai li avevo incontrati, sapevo dove stavano, che facce avessero. Ormai Amazon era vicina, Germania, Regno Unito, Francia, ci avevano praticamente accerchiato; chissà in Italia quando verranno, mi domandavo. E non riuscivo bene a capire se fosse un bene o un male: Amazon non ci aiuterà a vendere più libri? Non contribuiranno ad allargare l'asfittico mercato del libro italiano? Già, ma a quali condizioni? Sentivo dire che fossero dei temibili negoziatori. Insomma, questa azienda in perenne, inarrestabile o quasi inevitabile crescita, questo animale selvatico fra tanti

animali domestici, un po' di inquietudine me la metteva. Ma anche curiosità, per il mistero che la avvolgeva. Un'aura di invincibilità: come faranno a crescere così? Noi qui a tagliare costi, a risparmiare, sempre a contare i soldi tutti i mesi, piani su piani, e loro invece con le vele gonfie e il vento in poppa.

Per fortuna Electa poteva contare anche sul redditizio business delle concessioni museali, oltre a quello dei libri: le concessioni risalgono al varo della legge Ronchey e alla fine degli anni Novanta Electa riesce a vincere le gare e acquisire così i siti migliori a condizioni vantaggiose. Quello delle concessioni museali italiane, principalmente statali, è un piccolo mondo, nel quale tutti, concessionari e stazioni appaltanti (cioè i musei che mettono a gara i servizi, in modo da farli gestire a concessionari privati), si conoscono da tempo: difficile definirlo un mercato, è piuttosto un "oligopolio collusivo", si direbbe con termine tecnico.

In Francia esiste un'agenzia dello Stato, la RMN, *Réunion des Musées Nationaux*, che fa esattamente lo stesso mestiere di Electa, solo più in grande. Dopo un anno di trattative, riusciamo a concludere un accordo per dare vita a una joint venture, una società detenuta a quote paritetiche che parteciperà alle imminenti gare per il rinnovo delle concessioni museali statali, tutte scadute ormai da almeno un paio d'anni.

Nella primavera del 2010, proprio mentre erano in corso le trattative con la RMN, chiama un mio vecchio conoscente, un ragazzo americano, tale Chris North, che avevo conosciuto alla Buchmesse, quando lui lavorava per Phaidon, editore d'arte inglese. Invece ora mi chiama da Amazon, essendo diventato il loro country manager per il Regno Unito. Mi dice che stanno per aprire in Italia, e cercano qualcuno a cui affidare la guida della futura Amazon Italia. Senza neanche pensarci su, rispondo subito che non sono interessato, penso tra me e me che il ruolo in Electa sia più interessante che non andare a lavorare per un retailer americano, per di più online. L'unico retail che in quel momento mi interessava erano i bookshop museali. Dopo qualche mese, in estate, mi richiama Chris North da Londra.

A quel punto, per le strane coincidenze della vita, mi faccio avanti: "Vengo io a fare i colloqui". Fissiamo un primo turno di interviste a Parigi per il 17 settembre. E fu così che il 16 settembre sera volai a Parigi, andai a dormire in un triste hotel Best Western dietro a Boulevard Pereire, dov'era la sede di Amazon France. Il giorno seguente, del tutto tranquillo (visto che non

avevo alcun desiderio o tanto meno remota intenzione di cambiare lavoro), completo le cinque o sei interviste di lavoro che mi attendevano, e la sera torno a Milano. In effetti mi accorgo di due cose: che tutti quelli che incontro sono giovani, ben più giovani di me; e che sono brillanti, veloci, attenti, concentrati, “in gamba”. Domande precise, rapide, incalzanti, soprattutto tante domande su casi concreti: perché questo, perché quello, perché hai fatto così; domande di contesto: spiegami meglio questa situazione; insomma non sfugge loro nulla. Strana invece l'impressione degli uffici di Parigi, dimessi, piuttosto sciatti e tristi, sembrano un call center, pieni di ragazzi giovani che girano con il laptop aperto davanti o sottobraccio, e in ascensore stanno con gli occhi fissi sullo schermo. E strane anche molte delle parole che usano, a malapena riesco a capirne il significato concreto: *vendor*, *vendor manager*, *site merchandiser*, PM (*project manager*), *hiring manager*, *category management*, CP (*contribution profit*), *co-op*, *cut-off times*, *leadership*, *step change*... È lo slang di Amazon.

Nelle settimane seguenti faccio un'intervista telefonica con Diego Piacentini (conosco così il più famoso italiano di Amazon, e di Seattle), mentre mi imbarco su un volo a Fiumicino. Mi fa una serie di domande a bruciapelo (come mi comporterei o come deciderei in determinate situazioni), in modo abbastanza schematico (leggeva dai *Leadership Principles* di Amazon), si capiva al volo che tipo di risposte si aspettasse, cioè quale fosse quella giusta. Mi domanda se è un problema lavorare a Parigi, e magari tornare poi in Italia dopo un paio d'anni, o magari no, restare a Parigi per altri anni, o magari trasferirmi a Seattle; mette alla prova la mia flessibilità. Rispondo che entrambi i miei figli studiano alla scuola francese proprio perché ci sono scuole francesi in tutto il mondo, anche a Seattle. E poi passo due serate, dalle 21.00 alle 23.00, al telefono con una signora di Seattle, Susan Harker, recruiter per le posizioni di leadership.

Ancora ricordo l'entusiasmo che provai alla fine dei due colloqui: quante domande, quante situazioni (utilizzava anche lei, come scoprii poi, il metodo STAR, cioè *situation*, *task*, *action*, *result*, standard in tutti i colloqui di lavoro con Amazon), quanto approfondimento, e tutto al telefono, a nove ore di fuso orario di distanza! Nessun imbarazzo nel conoscersi per telefono, e nessun malinteso nel parlarsi senza vedersi, anzi molta empatia (non si usavano ancora Skype o Google Hangouts per vedersi e parlarsi sullo schermo di un PC). Mai nessuno mi aveva fatto tante domande e ricostruito

la mia vita professionale, e non solo, con tale precisione. Fu la prima volta che pensai: questi di Amazon sono tutti dei veri fuoriclasse!

Dulcis in fundo, quando a novembre passano da Milano per il marketing del lancio del nuovo sito italiano, incontro di persona Piacentini e Jeff Bezos. Saputo che arrivo da Mondadori, Bezos mi fa qualche domanda sul settore dei libri in Italia, e divertito commenta: avremo modo di combinarne delle belle anche qui in Italia nei libri, come forse saprai sono anche la mia passione!

Seguirono nove lettere di referenza, tre da colleghi parigrado con cui avevo lavorato, tre da miei riporti e tre da altrettanti capi a cui io avevo riportato. Il bello è che, non avendo davvero intenzione di lasciare Electa, non potevo chiedere lettere a nessuno di Mondadori, quindi dovetti risalire ai miei anni da J.P. Morgan. Vennero anche fatti controlli da Kroll, una società americana di investigazioni private, per verificare che nel cv non vi fossero ricostruzioni di fantasia. Insomma, mai prima avevo passato controlli così accurati: ripensandoci, è abbastanza incredibile quanto la vita dei candidati diventi completamente trasparente al futuro datore di lavoro, e quanto poco invece ai candidati venga dato di sapere dell'organizzazione del futuro datore di lavoro, o dei ruoli stessi che saranno chiamati a ricoprire.

A questo punto, nel novembre del 2010, la grande passione per i musei e la curiosità, seppur indotta, nei confronti di Amazon inaspettatamente si incrociano. Da Amazon ricevo a fine mese un'offerta di lavoro, per fare il country manager di Amazon.it, il sito italiano lanciato appena una settimana prima. Contemporaneamente ricevo anche un fascicolo di quaranta pagine dall'Antitrust, allora guidata da Antonio Catricalà, che ci informa dell'avvio di un'attività istruttoria per verificare se l'intesa tra Electa e RMN sia restrittiva della concorrenza. In altre parole, l'Antitrust sostiene che le due aziende avrebbero dovuto partecipare separatamente, cioè da concorrenti, alle gare, e che questo accordo potrebbe configurare una violazione delle leggi sulla concorrenza, possibile turbativa d'asta. Mi sembrano accuse così assurde che, nel giro di pochi giorni, a inizio dicembre, decido di accettare l'offerta di Amazon, senza stare a negoziare alcun punto dell'offerta. rassegno le dimissioni da Electa senza pensarci più di tanto.

Tre mesi dopo, una sera di fine febbraio 2011 alle 22.00, spengo per l'ultima volta la luce del mio ufficio di Electa. La mattina dopo, un venerdì,

ho il volo per Parigi, la mia futura sede di lavoro, dove mi vengono consegnati un laptop, uno zaino nero, il badge aziendale, e il biglietto per il volo a Seattle, classe economica. Appena mi accorgo della classe del biglietto aereo, chiamo Sarah, la segretaria che me lo aveva consegnato: “Scusi, ma non è un biglietto di business class, forse c’è un errore?”. Risposta: “No, non c’è nessun errore, qui voliamo tutti in classe economica, anche sui voli per l’America. Se vuole, è libero di fare a sue spese l’upgrade in business. Il suo parigrado a capo della Francia sarà con lei in aereo domani, e vedrà che anche lui vola regolarmente in economica”. E infatti la mattina seguente ci ritrovammo sul Boeing 777 di Air France, entrambi in classe economica.

Amazon, Seattle

L'incontro vero e proprio con Amazon avviene a Seattle. Ai controlli del passaporto del terminal dell'aeroporto internazionale di Tacoma, l'ufficiale di dogana mi domanda "Cosa farà a Seattle?"; "Lavoro per Amazon", rispondo. Sorride: "Da quanto tempo?", "Ho appena iniziato, sono il nuovo capo per l'Italia". Mi fa gli auguri, restituendomi il passaporto timbrato. Stessa conversazione sul taxi che mi porta in hotel dall'aeroporto, con un gentile indiano sikh, anche lui cliente di Amazon. Sull'autostrada I-5 Interstate Pacific Highway le macchine scorrono parallele sulle cinque corsie, alla stessa velocità, silenziose. A sinistra il Puget Sound, la baia di Seattle, davanti a me i grattacieli del centro della città, il Safeco Field, lo stadio di baseball, in lontananza oltre la baia le Olympic Mountains, imbiancate di neve. Qui tutto sembra diverso dalla costa est, da New York, la città americana in cui ho vissuto e lavorato in passato. Mi sento lontano dal mondo conosciuto, in un posto quasi esotico, non la costa est affacciata verso l'Europa, non quel miscuglio post-europeo e planetario che è in fondo New York, ma una frontiera per me nuova verso l'Asia, o verso Canada e Alaska, verso il grande nord. Seattle, scoprirò poi, si sviluppa a fine Ottocento, come ultimo avamposto nella corsa all'oro dello Yukon. Un secolo dopo, è per tutti gli americani la città dove hanno sede Amazon, Boeing, Starbucks e Microsoft.

Arrivo al Pan Pacific hotel, alloggerò sempre qui in tutte le numerose visite a Seattle, in media una a trimestre per quattro anni. Dalle ampie finestre della mia camera si vedono dall'alto il campus di Amazon, Lake Union, la collina residenziale di Freemont al di là del lago. Ci sono acqua e piante ovunque, molte conifere, sembra di stare nella Svizzera dell'America. Dal Lake Union decollano piccoli idrovolanti a elica che vanno nelle isole al di

là della baia, un altro tocco esotico.

Il lunedì mattina alle 8.00 inizia finalmente il lavoro, Terry Avenue angolo Harrison Street, salgo le scale ed entro nel nuovo edificio Dawson, uno dei tanti del campus di South Lake Union. Badge, *peep*, si aprono i tornelli. Al primo piano c'è l'ampia sala riunione, come un'aula universitaria, nella quale si svolge un ILT (International Leadership Team), la settimana di riunione dei capi dei vari paesi che riportano a Diego Piacentini, il responsabile delle attività retail internazionali di Amazon. Arrivo in anticipo, eppure la sala è già quasi piena, una trentina di persone legge in silenzio. Appena mi vede, Piacentini, che siede dietro a un tavolo, guardando frontalmente la sala, inforca gli occhiali e, rompendo il silenzio, osserva a voce alta: ecco un vostro nuovo collega, Martin, il country manager dell'Italia; come potete vedere, essendo italiano, è l'unico qui dentro a indossare una giacca; noi italiani... sempre i più eleganti! In effetti, sono quello vestito meglio, gli altri tutti casual, camicia o T-shirt, golf, jeans o pantaloni di tela, scarpe da ginnastica o comunque suola di gomma (in estate c'è anche qualcuno in bermuda). Tutto è essenziale, funzionale, sportivo, pochi fronzoli, nessuna formalità. Si bada al sodo!

Mi siedo vicino ai due colleghi francesi Xavier e Fred, gli unici che conosco, e inizio a leggere. Il documento, sei pagine fitte di numeri e acronimi, oltre agli allegati, è per me quasi del tutto incomprensibile. Sottolineo quello che non capisco, cerchio, annoto punti interrogativi, faccio fatica a procedere nella lettura, non capendo se mi convenga andare comunque avanti, sperando di trovare un senso nella sintesi complessiva del documento, o se sia invece meglio impuntarmi e cercare di capire riga per riga, interpretare le singole frasi, i tanti acronimi, collegare numeri che spiegano altri numeri, dare importanza a questa o quella percentuale. Domando spesso al mio vicino, Fred, il finance director della Francia: cos'è questo, e questo? Lui mi spiega, ma non è che serva a molto. Non si capisce niente! Un senso di spaesamento, di essere finito nel posto sbagliato si impadronisce di me, mi tornano in mente Electa, i libri d'arte, il mio ufficio con i kilim in terra e i Melotti alle pareti, il terrazzo con piante e fiori, la tenda bianca: ma dove sono finito? Voglio tornare a Milano, che meravigliosa mi appare in lontananza come un miraggio! A questo punto, per fortuna, il mio vicino di banco mi rassicura: "Non ti preoccupare, se non capisci niente, è così per tutti all'inizio. Ci vorrà un mese, o anche un paio di

mesi perché tu inizi a essere in grado di capire di cosa parliamo, cosa c'è scritto in questi documenti e poter partecipare alle discussioni". Ecco il primissimo impatto: i famosi documenti di Amazon, i *narratives*, e poi le discussioni senza fine, le domande, imparare a spaccare il capello in quattro.

Capivo forse il 30% di quello che ascoltavo, e non certo per problemi di comprensione legati alla lingua inglese. Dal poco che coglievo, mi sembrava di assistere a discussioni filosofico-peripatetiche, del tipo *what if*, dove un gruppo di pensatori appassionati cerca di immaginare il futuro, di anticiparlo. Mi sono trovato cioè da subito immerso nel liquido amniotico di Amazon, che si esprime per esempio nel famoso detto: "È più facile inventare che cercare di prevedere il futuro" (attribuito a Allan Kay); o in: "La libertà di esplorare in compagnia di persone di talento esercita un'irresistibile attrazione", questa di Stewart Brand, l'inventore del *Whole Earth Catalog*.

Non so in quanti lo sappiano, ma la famosa e mille volte citata frase di Steve Jobs: *Stay foolish. Stay hungry* ("Rimanete pazzi, rimanete affamati"), nel discorso rivolto ai laureati di Stanford del 2005, viene proprio da Stewart Brand. Nelle parole di Steve Jobs: "Quando ero giovane, c'era una meravigliosa pubblicazione che si chiamava *The Whole Earth Catalog* ("Il catalogo di tutta la terra"), che era una delle bibbie della mia generazione. L'aveva creata un tipo che si chiamava Stewart Brand, non lontano da qui a Menlo Park, e le diede vita con il suo tocco poetico. Questo avveniva alla fine degli anni Sessanta, prima dei PC e del desktop publishing, per cui era fatta interamente con macchine per scrivere, forbici e macchine Polaroid. Era una specie di Google in formato tascabile, trentacinque anni prima che arrivasse Google: era idealistico, pieno di utili strumenti e idee pazzesche. Stewart e il suo team pubblicarono vari numeri del *Whole Earth Catalog*, poi, quando si era fatto il suo tempo, uscì un numero finale. Era a metà degli anni Settanta, io avevo la vostra età. Sulla quarta di copertina del numero finale c'era l'immagine di una strada di campagna di mattina presto, una di quelle strade sulle quali potreste trovarvi a fare autostop se siete dei tipi avventurosi. Sotto l'immagine c'erano le parole: *Stay hungry. Stay foolish*".

Per la settimana dell'ILT si passano le giornate a leggere, analizzare, approfondire e discutere i documenti che presentano i piani di espansione dei diversi paesi, le possibilità di lancio in nuovi paesi, o le proposte e le novità dei vari team centrali di Amazon, che fanno funzionare tutto quello

che noi consumatori vediamo, leggiamo e possiamo cliccare sullo schermo del sito di e-commerce più fornito al mondo. Ci sono circa trecento funzioni dietro alle quali stanno persone, team che lavorano incessantemente per assicurare che tutto scorra alla perfezione, e che incessantemente studiano come migliorare, semplificare, far evolvere la *customer experience*, l'esperienza del cliente, che permette a noi consumatori di effettuare infinite operazioni in qualunque momento, ogni giorno e notte dell'anno. Sono i team che curano al limite della maniacalità questa interfaccia, nella quale si incontrano due mondi, ossia quello dei clienti sparsi in tutto il mondo, e Seattle, questi uffici, questi team centrali, Bezos con il suo S-team (Senior team, i suoi riporti diretti) che si occupano di tutto: prezzi, elasticità della domanda, immagini dei prodotti, traduzioni dei testi sulle pagine di dettaglio, pagamenti, tassonomia, catalogo, fotografie, indicizzazione, algoritmi che riordinano automaticamente, keyword per le ricerche, pubblicità, film, studios in cui i film vengono prodotti, i benefici per i clienti Prime, Marketplace, prevenzione delle frodi sul Marketplace (venditori che mettono in vendita merce falsificata), gift card, liquidare merce invecchiata o ricondizionare merce già venduta e resa per poterla rimettere in vendita, *reverse logistics*, Kindle, Alexa, Fire TV, i nuovi marchi editoriali, KDP (*Kindle direct publishing*), traffico e canali del traffico (che sarebbe l'equivalente del marketing in un'azienda normale), SEO, SEM, *sponsored products*, benchmarking, FBA, trasporti, strategia editoriale per i social media, iniziative nel sociale (Amazon in the Community, Smile), a difesa dell'ambiente come il packaging *hassle free*, la crescita della diversità tra i dipendenti di Amazon, la crescita dei quadri intermedi, la segretissima progettazione dei device nel Lab126, la produzione in Asia, i marchi privati di Amazon, con nomi inventati per produrre qualsiasi cosa – e in più intelligenza artificiale e *machine learning* per automatizzare tutto questo. Un mondo, la cui complessità e profondità, la cui organizzazione ferrea, non sono lontanamente immaginabili da fuori, in quanto semplici utenti.

Su questi banchi che ricordano quelli di una scuola, in una sala che potrebbe benissimo sembrare un'aula universitaria, o un laboratorio di ricerca, circondato da colleghi che si comportano come fossero studenti (piuttosto secchioni, come prima impressione), quando stanno concentrati, col capo chino, una matita in mano, a leggere in religioso silenzio, compulsare documenti e poi farsi decine di domande (senza paura di fare

domande stupide, perché, come vedremo, non ci sono mai domande stupide, o banali, ma sono anzi spesso proprio quelle a rivelare scenari inediti) su quello che c'è scritto – in questo ambiente così inaspettato, così particolare (le *peculiar ways* sono una caratteristica di Amazon), così all'apparenza poco aziendale, è iniziato il mio viaggio dentro la cultura di Amazon, attraverso le sue mille e una idiosincrasie, incontrando menti brillanti che arrivano a Seattle dai quattro angoli del mondo. Come i miei colleghi di Parigi, Monaco di Baviera, Madrid, Tokyo, Pechino, Shanghai, Mumbai, Londra e Lussemburgo. La lucidità delle menti da cui ero circondato mi impressionò moltissimo.

Inizia così un viaggio di quattro anni nel corso del quale sono diventato anch'io, inevitabilmente, un po' amazonian, nel corso del quale la nebbia di mistero che da fuori avvolgeva questa (allora non ancora così colossale) azienda multinazionale è andata a poco a poco diradandosi, svelandomene in larga parte (ma non del tutto) i meccanismi di funzionamento, fino alla *secret sauce*, l'elemento unico e irriproducibile che ha permesso a questa organizzazione di diventare la prima per capitalizzazione al mondo, una delle prime per dipendenti e fatturato, e forse la prima per numero di clienti: la sua cultura, cioè i valori, i principi, i processi, che sono stati completamente assorbiti e vengono vissuti, messi in pratica ogni giorno da chi per Amazon lavora. Una vera e propria ideologia totalizzante. Questa cultura di Amazon, che si esprime e prende forma nella parola scritta, è quasi letteraria: le *Shareholders Letters* di Bezos, i *narratives* sulla cui lettura inizia ogni riunione importante, i comunicati stampa e le FAQ, che sono necessari per presentare le nuove iniziative, le tante e-mail interne che ogni giorno si scrivono e si ricevono (probabilmente in un rapporto di 20 a 1 rispetto alle telefonate). Le migliaia di comunicati stampa sulle novità che vengono presentate e offerte ai clienti a getto quasi continuo. Le *Amazon Stories*, i blog ("Day One"), le recensioni dei clienti, le chat interne attraverso Communicator, i miliardi di e-mail mandate (di solito di notte) ai clienti con raccomandazioni d'acquisto. Per finire con i *Leadership Principles*, in bella vista sui muri dei tanti uffici sparsi nel mondo, e all'ingresso dei centri di distribuzione. Scomponendo questa cultura, che è prima di tutto tipicamente americana e manageriale, analizzandone gli elementi costitutivi e formativi, cercheremo di spiegarla, di spiegarne il funzionamento, l'applicazione pratica e i risultati.

Solo così, vedendo Amazon come una cultura a sé stante, una cultura nuova e forte o, come impropriamente si sente spesso dire, un “ecosistema”, sono riuscito a spiegarmi un fenomeno non solo economico ma anche sociale così colossale e resistente, così organico e graduale (*gradatim ferociter*, più o meno traducibile con “gradualmente ma implacabilmente”, è il motto di Blue Origin, l’azienda privata di Bezos per le esplorazioni spaziali, si adatta perfettamente anche a Amazon), un’azienda che, passando da zero a 280 miliardi di dollari di ricavi e 800.000 dipendenti-azionisti, riesce a crescere in maniera vertiginosa in appena venticinque anni. Non era mai successo, e cercheremo di spiegare perché sia successo proprio a Amazon.

Amazon Italia

Il team che ha dato vita a Amazon Italia si è formato a Parigi. È stato inizialmente un processo di “autoselezione”: solo chi era pronto a muoversi e andare a lavorare per un periodo (di lunghezza incerta) nella capitale francese avrebbe fatto parte del neonato team italiano. Amazon adopera in taluni casi questo modo di mettere alla prova i propri dipendenti: ti viene offerto un lavoro per un periodo breve (uno o due anni) a Seattle, o magari in Lussemburgo, per vedere il tuo livello di fedeltà alla causa, se ti importa veramente di lavorare per Amazon. Allora non lo sapevo, ma scoprii in seguito che era una lezione che Amazon aveva appreso proprio dopo il lancio in Francia nel 2000. Avevano infatti messo su un team francese a Parigi, per poi doverlo ridurre drasticamente, a causa dei risultati deludenti, a più riprese con un piano sociale, spostando quello che ne restava a Londra per un paio d’anni. È stato un processo faticoso e complicato di aggiustamento e allineamento alla cultura di Amazon che il primo team francese evidentemente non aveva assorbito nel modo sperato. Falsa partenza che per fortuna a noi fu risparmiata.

Team, insieme a *leadership*, è una delle parole che si sentono più spesso nel gergo di Amazon. Più in generale, notai subito che varie parole venivano ripetute quasi ossessivamente, una su tutte *customer experience* (o nella variante più generica *customer obsession*, ossessione del cliente). Quasi tutti quelli che hanno funzione di leadership, cioè hanno la responsabilità di guidare un team, generalmente iniziano ogni discorso con “Il mio team e io”: è fortissimo lo spirito di appartenenza. Non è poi tanto strano, visto che, in una sua prima definizione piuttosto basilare, il leader è tale se ha dei follower: dai più piccoli team dentro i paesi alle tante Amazon nazionali (.fr Francia, .it Italia, .de Germania) alla grande Amazon “di Seattle”. Anche

Bezos ha il “suo” team, i suoi riporti diretti. Non ci sono organigrammi in Amazon, in pratica sono vietati (quasi come le presentazioni PowerPoint), perché sono la metafora della burocrazia, fotografano una forma fissa, statica, che Amazon, nutrendosi invece di cambiamento continuo, non vuole e non può tollerare. “Non vogliamo diventare come Microsoft”: un’altra delle frasi sentite infinite volte a Seattle, dove appunto anche Microsoft ha sede (Redmond, un sobborgo a est del lago Washington). Perché Microsoft è un po’ il contrario di Amazon, viene descritta come il centro di un impero dove dominano la politica, le lotte interne, la burocrazia, le cordate eccetera eccetera. *Politics* che Amazon vuole evitare. Per Amazon al centro c’è sempre il cliente. Preoccupatevi dei clienti e tutto il resto funzionerà, seguirà, inclusa la vostra carriera. Se, al contrario, sarete preoccupati di voi stessi o solo del vostro team, non andrete da nessuna parte, o verosimilmente finirete fuori da Amazon.

Però poi, nei *Leadership Principles*, si legge: “I leader non credono che l’odore del proprio corpo e di quello del loro team sia profumato” (frase ripresa quasi alla lettera da Alan C. Greenberg, *Memos from the Chairman*: “Avrai successo in attività commerciali se non crederai che il tuo corpo profumi”), cioè nessuno deve sentirsi superiore o particolarmente dotato in partenza, ogni successo è una conquista frutto di tanto e duro lavoro. Soprattutto nessuno deve mai sentirsi superiore al cliente, che va ascoltato con grande attenzione e umiltà. Ci sono sempre questi pragmatici “contrappunti” nella cultura di Amazon, questo pratico bilanciamento di due estremi: *think big* e *attention to detail*, il più ovvio, o *disagree and commit*, ma anche *forcing functions*, come per esempio *frugality breeds resourcefulness*, cioè il fatto di poter contare su risorse limitate o scarse obbliga a ingegnarsi per trovare nuove soluzioni.

Fra le molte cose che mi colpirono inizialmente, ci furono i tanti “no” che ricevetti alle varie proposte che facevo al mio capo: posso andare a questa conferenza, mi hanno invitato a parlare a questo convegno, ci sarebbe questa fiera di settore, sono stato invitato a cena a Arcore con Berlusconi dal suo stretto collaboratore Valentino Valentini, dovremmo aderire a Confindustria, c’è l’assemblea annuale di Assolombarda... sempre no. Perdite di tempo, inutili distrazioni. Ma come, perdite di tempo? Sono tutte occasioni di marketing serie e utili. E invece no, irremovibile, il mio capo scuoteva la testa: perdite di tempo. Mi sembrava assurdo, ci misi parecchio

tempo a capire che da Amazon si sta a testa bassa a lavorare, soprattutto all'inizio. E perché?

È la differenza tra *time tellers* e *clock builders* che descrive Jim Collins nel libro di management *Good to Great (O meglio o niente)*: esistono due tipi di manager, quelli che perdono tempo andando in giro a parlare, che coltivano le relazioni e cercano visibilità esterna, e quelli che invece stanno concentrati a costruire e mettere a punto la macchina. Amazon è appunto questo: una macchina quasi perfetta e continuamente affinata, che ruota intorno al servizio da dare ai clienti; tutto il resto conta poco o nulla. E poi perché la disciplina, come spiega Peter Drucker nel fondamentale *The Effective Executive (L'efficienza della direzione)*, non te la insegna nessuno, ma la puoi imparare da solo: diventare leader efficaci, che cioè prendono decisioni utili, che contribuiscono in maniera tangibile al miglioramento dei risultati dell'organizzazione, che non hanno tante belle intuizioni o iniziative, lodevoli ma non finalizzate al risultato, è una pratica che si impara con la ripetizione (come girare su una pista di atletica), stabilendo le priorità, individuando i trade-off chiave, lasciando perdere le mille cose poco importanti, e concentrandosi sui *needle movers*, le poche decisioni che davvero contano. Iniziai a comprendere che la leadership com'è interpretata dentro Amazon è dedizione completa, determinazione, chiarezza, che permettono rapidità di azione, nettezza, "etica" nelle decisioni. Significa crescere e così facendo contribuire alla crescita e al miglioramento di tutta l'organizzazione. Amazon, questo lo capii in fretta, è diventata un'azienda così forte non solo perché assume le persone giuste e riesce a metterle nei ruoli giusti assegnando loro obiettivi sfidanti, ma perché le persone, pur brave in partenza, crescono poi nei loro ruoli per passare a ruoli più importanti, cosa non scontata visto che Amazon è già una macchina molto performante ed efficiente. C'è un rapporto stretto, continuo, tra le opportunità che Amazon offre ai propri dipendenti e il loro contributo all'organizzazione in termini di crescita, contributo che viene continuamente monitorato e misurato. La conseguenza è che, coerentemente con il detto *feed the opportunity, starve the problem* (il senso è investire sulle opportunità, tagliare le perdite), chi contribuisce alla crescita cresce, chi non ci riesce cambia, lascia o viene convinto a lasciare. I tanti no con cui mi scontrai all'inizio divennero più rari man mano che entravo nella routine del lavoro, trovando il mio ruolo, capendo ciò che ci si aspettava io facessi, il

contributo che sarei stato in grado di dare.

Un altro principio è *less is more*: la disciplina porta con sé molte rinunce, è qualcosa di essenziale, significa concentrarsi sull'utile, lasciare perdere il dilettevole. Una forma di educazione. Mi divenne chiaro che produttività significa misurazione del tempo, senza sprecarlo in mille rivoli, in mille attività di contorno (*good intentions*, conferenze, cene di lavoro, incontri di cortesia, relazioni, politica interna, chiacchiere alla macchinetta del caffè), con priorità ferree, e costanza.

Inizialmente una parte del team italiano (media) era a Parigi, un'altra parte in Lussemburgo (*hardlines*, cioè elettronica di consumo, giocattoli ecc.). Il *bias for action*, l'inclinazione ad agire, che è uno dei fondamentali principi di leadership di Amazon (del tipo *Just do it*, come recita il logo della Nike), aveva fatto sì che una parte del team fosse "innestata" nella sede centrale europea in Lussemburgo, mentre un'altra parte era appunto assunta a Parigi, e che io avessi fatto le mie interviste a Parigi e fossi stato preso lì, probabilmente perché in Lussemburgo non si davano una mossa (il contrario di *Just do it*). Ovviamente i team, o i due "pezzi" del team italiano, sono stati assunti con condizioni contrattuali, economiche e fiscali diverse (visto che gli uffici del personale di Parigi e Lussemburgo non si parlavano granché), cosa che ha poi comportato vari aggiustamenti al momento di rientrare a Milano, sotto uno stesso tetto.

Questa situazione iniziale del team italiano è il riflesso di quel *bias for action* tipico di Amazon: facciamo, costruiamo, poi, se è venuto un po' storto, raddrizzeremo. Si "sdifetta", un colpetto a destra, uno a sinistra, finché non viene dritto. L'importante è partire, creare un team, dargli degli obiettivi, far crescere il business, la soluzione migliore si troverà "strada facendo": se si sbaglia si può sempre correggere, mentre se non si parte non si va da nessuna parte. È il movimento, l'inarrestabilità la cifra organizzativa di fondo di Amazon; la crescita a tutti i costi è ciò che sostiene questo immenso castello.

Inizialmente, di Amazon Italia c'era solo il sito, lanciato a novembre 2010, dopo aver assunto i primi due, tre italiani. Apparve in corso Venezia a Milano un'ampia, misteriosa pubblicità, affissa sulle impalcature di un palazzo: "Non è il solito pacco", e appunto l'immagine del pacco con il logo di Amazon, la freccia ricurva a forma di sorriso. Le merci ordinate dai clienti italiani partivano dagli FC (*fulfillment centers*, i centri logistici) di

Montélimar, nel sud della Francia, nella valle del Rodano, o di Monaco di Baviera, in camion, generalmente di notte. Dovemmo valutare quale struttura societaria adottare per operare in Italia, e la scelta fu quella standard degli altri paesi europei (una filiale – Amazon Italia Servizi – che vende a *cost plus*, cioè con una remunerazione dei costi più un margine, servizi di marketing alla centrale lussemburghese, che effettua il *buy-sell* dei prodotti, e ha dunque la partita IVA – Amazon Eu Sarl), con il rischio piuttosto evidente di avere un domani problemi (e infatti li avremmo avuti) con l'Agenzia delle Entrate per stabile organizzazione. L'avvocato interno, fresco amazonian anche lui, che si era opposto a questa scelta, “saltò” nel giro di qualche mese – romano, bravissimo, ma appunto per quello un po' troppo rigido per l'approccio *bias for action* di Amazon. (Come abbiamo visto, nel dicembre 2017 Amazon è costretta a “sdifettare”, pagando 100 milioni all'Agenzia delle Entrate per stabile organizzazione, raggiungendo così un accordo per il periodo 2011-2015 nel quale Amazon Italia non era stata appunto titolare di partita IVA.)

Eravamo una specie di “cellula” ospitata dentro gli uffici di Amazon France, passavamo il nostro tempo a studiare il sistema, imparare i trucchi del mestiere dai colleghi francesi (si diceva spesso che l'Italia avrebbe raggiunto la Francia nel giro di pochi anni) e far crescere il team. Si intervistavano di continuo nuovi candidati per le tante posizioni che via via si aprivano. Nel giro di diciotto mesi, tanto è durata la permanenza a Parigi e in Lussemburgo, il team italiano retail è passato dal primo assunto a quasi 150 dipendenti. A fine 2019 Amazon ha in Italia oltre 6000 dipendenti a tempo indeterminato.

Capii, non proprio immediatamente, che l'appuntamento chiave della settimana è la WBR, la *weekly business review*. È una riunione in videoconferenza che fanno tutti i paesi di Amazon, e i tanti business che formano Amazon: c'è la WBR di Kindle, di AWS, di Publishing, di AMG (Amazon Media Group, la pubblicità), Audible (audiolibri), Prime, 3P, della logistica ecc., ogni team ha la sua. In un'ora il country manager, o il managing director del business, con l'ausilio dei category leader, che siedono tutti nella call, passa in rassegna i principali KPI (*key performance indicator*, i numeri chiave che qualificano l'andamento del business) di una sorta di *dashboard* (pannello di controllo) che raccoglie tutto quello che aiuta a monitorare l'andamento del business. Al termine di ogni settimana

(che in Amazon finisce il sabato notte) vengono pubblicati due *decks* (due dispense per un totale di circa centoventi pagine) pieni di numeri, con i dettagli di fatturati, margini, un conto economico generale dell'attività di retail, costi (logistica, trasporti, *customer service*), *andon cord* (errori di magazzino), giacenze di magazzino, traffico (spezzato sui vari canali), acquisizione di nuovi clienti ecc. fino ai dettagli per specifica categoria, contenenti informazioni sui singoli prodotti (top seller, *top out of stock*, "oos", quali sono i prodotti con maggiore o minore margine, i più alto o basso rotanti e così via). È un muro di numeri, che ogni settimana bisogna dare prova di dominare: cioè conoscere il proprio business e averlo sempre sotto controllo. Sapere e dare l'impressione di sapere ai capi europei (che stanno in Lussemburgo, o a quelli di Seattle) come gira il business, e verificare settimana dopo settimana se si è a livello del piano o al di sopra. E se invece si è sottopiano, mostrare che si stanno già prendendo le misure opportune per recuperare. Da che cosa si capisce se c'è o no questo controllo? Dai dettagli, dai minimi dettagli. Di solito le domande arrivano proprio sui più inaspettati e apparentemente irrilevanti numerini, e capita anche di stare a discutere per dieci minuti in una call su aspetti in apparenza totalmente trascurabili.

Imparo subito anche la differenza tra input e output del business: si parla dei primi, quasi mai dei secondi. Gli input sono i *controllables*, le leve del business che sono azionabili: i prezzi, i costi, i servizi offerti al cliente e le promesse al cliente, l'assortimento presente nel magazzino locale, quanto di questo assortimento qualifica per spedizioni Prime, cioè in 2-3 giorni (all'epoca, nel 2012, mentre oggi la promessa di Prime è consegna in 24 ore). Ciò che è azionabile è oggetto di attenzione e decisioni da parte del management, perché il business lo si dirige azionando quelle specifiche leve. Quello che avviene nella maggior parte delle aziende, cioè commentare l'andamento dei ricavi e dei margini, o cosa fa la concorrenza, è ritenuta una distrazione o perdita di tempo. Siccome Amazon è considerata una macchina perfetta, buttando nei suoi ingranaggi input corretti (*price, selection, availability*), si è sicuri che il risultato sarà buono. Al massimo si guarda lo scostamento di margini e fatturati rispetto al piano, cercando di individuarne la causa, per azionare una delle leve. Abbiamo l'assortimento giusto nel posto giusto? Abbiamo prezzi adeguati? Offriamo servizi di consegna competitivi, o migliori della concorrenza? E così via.

Le prime WBR, in videoconferenza con Lussemburgo e Seattle, erano un tormento. Per fortuna le conduceva il capo della Francia, Xavier, e io ascoltavo, osservavo, annotavo le domande che arrivavano da chi era collegato da lontano. Poi un giorno, durante una WBR, Diego Piacentini disse: “Pensavo che avessimo assunto un country manager per l’Italia, che fine ha fatto? Perché la call non la guida lui?”. Così dalla settimana successiva mi trovai a condurre, nonostante capissi pochissimo del senso di tutte quelle cifre. Presentavo e commentavo come se comprendessi, in realtà ripetevo frasi e formule sentite dire dagli altri, il significato e i collegamenti tra le varie parti del *deck* mi sfuggivano, e ci avrei messo un bel po’ prima che si accendessero tutte le luci di questo ampio *dashboard*: all’inizio si è facilmente frastornati dalle troppe informazioni. Per non dire poi delle domande che appunto fioccano imprevedibili, su ogni stranezza, sul più insignificante dettaglio: come mai sono saliti i resi nei videogame? Perché siamo *out of stock* di quel televisore Samsung? Come mai i tempi di consegna di quel *vendor* sono così alti? Il *price matching* che ci ha fatto perdere soldi sul tal giocattolo su chi era? Che cosa state facendo per far salire il *fast track* a livelli accettabili? Guai a rispondere, se non si avevano i numeri alla mano: guai a provare a dire “penso che”, esprimere cioè un’opinione personale non supportata da cifre. Le opinioni non contano, la verità è nei numeri, nei fatti. Se proprio non si ha idea, si risponde “ti farò sapere”, e si manda poi una e-mail o si riprende l’argomento nella WBR della settimana successiva.

La WBR per il country manager è imprescindibile, se in viaggio ci si collega per telefono, ma guai a saltarla. Cosa che invece io all’inizio qualche volta feci, per l’angoscia che mi dava doverle condurre. Non era ovviamente per la WBR in sé, né per l’andamento del business, che nei primi anni in Italia è stato sempre ottimo, con relativamente pochi problemi operativi. Anzi, il business, e tutti i KPI parlavano di un paese, l’Italia, in cui Amazon ha subito spiccato il volo e battuto tutti i piani. L’angoscia proveniva da questo muro di numeri, e dalla difficoltà di dare un senso compiuto al tutto. A volte nel corso della WBR si sviluppavano, imprevedibilmente e sugli argomenti più vari e minuti, discussioni apparentemente fuori tema: un esempio di quel *wandering*, l’esplorazione spesso citata da Bezos tra le caratteristiche di Amazon, che fa da contrappeso al *focus*, che vedremo. I sistemi, i numeri, le tipologie di prodotto, i processi, le tecnologie utilizzate,

gli acronimi... sono qualcosa di così vasto e dettagliato che non è mai semplice sentire di avere il pieno controllo di tutto. Il senso della WBR è appunto questo: più che per ricevere pacche sulle spalle dai propri manager per ciò che va bene, serve a vedere in anticipo possibili errori, a scovarli prima che provochino conseguenze anche peggiori. Siccome una grossa parte del business è gestita attraverso sistemi e algoritmi in larga parte automatizzati, questi sistemi vanno regolarmente verificati, i processi continuamente aggiornati e ottimizzati, le macchine controllate.

A ben vedere, questa WBR è uno dei tanti “meccanismi” che fanno funzionare Amazon come un orologio svizzero: un “processo completo” basato sul feedback immediato, cioè un modo per ispezionare i numeri ad alta frequenza (appunto settimanale), identificare difetti o problemi, aggiustare o migliorare processi, imporre un ritmo elevato alla struttura, attribuire ogni settimana nuovi compiti e controllare in quella seguente che i compiti assegnati siano stati effettivamente svolti, e che il processo sia funzionante e l'errore corretto una volta per tutte, cioè “alla radice”. Si passa velocemente dal *fire fighting*, ossia dal combattere incendi sparsi che si ripetono, tipico delle organizzazioni giovani, al lavoro sui processi, ossia risolvere la causa profonda dei problemi una volta per tutte, tipico delle organizzazioni più mature.

La WBR permette di esercitare un controllo quasi istantaneo su una lunghissima serie di indicatori. Nel paese non si ha scampo, dal Lussemburgo o da Seattle vedono tutto, non c'è modo di nascondere alcunché. Quattro o cinque WBR fanno una MBR (*monthly business review*), tre MBR fanno una QBR (*quarterly business review*). Oltre non ci si spinge, si passa poi ai budget annuali. Per le MBR e le QBR si producono dei report, i famosi *narratives* di sei pagine (massimo), con format abbastanza standard, ai quali sono allegati numeri e tabelle riassuntivi del periodo. Le MBR si facevano in videoconferenza in una modalità abbastanza simile alle WBR, mentre le QBR erano spesso in Lussemburgo, un'occasione per riunire tutti i paesi e fare il punto più in generale sull'andamento complessivo del business, sull'impatto delle recenti iniziative, e valutare l'opportunità e i costi di nuove iniziative future.

Due volte all'anno, di solito a Seattle durante gli ILT, si presentano i budget, cioè gli *operating plans*, i famigerati OP1 e OP2, la prima versione subito dopo l'estate, sulla base dell'andamento dell'anno in corso, e la

seconda versione si fa a inizio anno, sulla base della chiusura dell'anno trascorso. In primavera si presenta poi il piano triennale. A un certo punto, appena l'Italia ha avuto sufficienti dati storici, abbiamo smesso di fare il piano triennale, e hanno cominciato a farlo le macchine. Sulla base del principio che comunque i piani sono sempre sbagliati, e le macchine sbagliano meno degli umani. Ma allora perché fare questi piani? Perché è l'attività di pianificazione che serve a studiare e conoscere meglio il business, e che nel tempo diventa un metodo di gestione.

Tutte queste riunioni si svolgono ai vari livelli di gestione: Bezos avrà fatto in passato le WBR/MBR/QBR con i suoi riporti (le QBR sono poi quelle che finiscono nei risultati trimestrali che Amazon riporta pubblicamente); i capi di US, Internazionale, Europa, AWS fanno le loro, con i capi dei vari paesi; e questi, a loro volta, fanno le loro WBR/MBR di preparazione nel proprio paese con i propri riporti. Parte della gestione è dunque esercitata in modo pubblico, aperto, collegiale, piuttosto partecipato. Nelle WBR, per esempio, dell'Italia con il capo europeo, le persone a cui io riportavo e i miei riporti diretti (con alcuni loro riporti) interrogavano indifferentemente me o i miei riporti sull'andamento del business. Questo è di solito un dialogo in termini assai fattuali, non vi è nulla di gerarchico, né si attribuiscono colpe (in caso di errori o difetti) o meriti (nel caso di risultati sopra le attese) a singoli individui. Semmai i meriti sono attribuiti al team nel suo complesso, e tutt'al più i problemi da risolvere al responsabile del paese, al direttore della finanza o ai responsabili di categoria. Si discutono le iniziative recenti, in termini di impatto e risultati, i numeri a consuntivo vengono confrontati con le previsioni su cui erano stati fatti i piani. È come un costante test, o A/B test, in cui si studiano relazioni di causa-effetto (e la direzione del rapporto di causalità) e i vari fattori a cui si attribuisce parte del risultato e di cui si valuta l'importanza. Le discussioni sono sempre molto specifiche, circoscritte, e finalizzate alla soluzione di un problema, o alla spiegazione di un numero, o alla valutazione dell'impatto di un investimento. Per questo si parte quasi sempre da documenti scritti, zeppi di numeri, che i partecipanti alla riunione e alla discussione hanno letto prima della riunione: in modo che tutti abbiano lo stesso livello e dettaglio di informazioni (il maggiore possibile), e in modo che tutti siano in grado di dare un contributo alla discussione. È un modo di procedere basato su un confronto aperto, mai personale, quindi "spassionato". Inutile provare a difendere se stessi o il

proprio team, o peggio ancora una posizione non supportata dall'evidenza dei numeri e dei fatti. La "cifra" che emerge sempre è quella del business e dell'interesse di Amazon, mentre le persone è come se non esistessero.

Tutto questo inizialmente si percepisce come "spersonalizzazione", un tratto un po' alienante, per chi proviene da aziende tradizionali, come era il mio caso. In realtà questa impostazione mentale, ossia il progettare e poi affidarsi a processi (cioè a macchine, algoritmi, sistemi), è incredibilmente liberatoria, nel senso che depura ogni fatto, ogni dato, ogni numero dal rumore delle opinioni e delle interpretazioni personali. L'evidenza è nei fatti, senza filtri, senza interventi manuali, come una macchina che si guida da sola.

La qualità del documento scritto e della discussione che ne segue dicono molto, in termini di valutazione delle persone, su chi li ha redatti e su chi partecipa alla discussione. Discutere è importante perché è dal confronto di opinioni divergenti che viene fuori qualcosa di nuovo e di buono per l'evoluzione del business. Si ricercano idee divergenti, si vuole dialettica, si spera sempre che qualcuno ponga la domanda per la quale nessuno sembra trovare lì per lì una risposta (quello che gli americani chiamano *aha moment*). La velocità stessa a cui cresce Amazon e la nascita costante di nuovi business sono la prova del fatto che è un'azienda "evolutiva", che cioè si adatta di continuo alle mutate condizioni del contesto in cui opera.

Oltre alle WBR e ai documenti legati a scadenze fisse, poteva capitare di dover fare dei *dive deep*, approfondimenti sui più svariati argomenti. Perché in Italia abbiamo troppo stock di elettronica? Perché abbiamo così tanto stock vecchio di oltre sei mesi? E il *dead wood*, legna morta, lo stock con oltre dodici mesi? Stiamo comprando le cose giuste? "Guardate che non siamo un museo!" disse a una delle prime WBR il capo della Francia, Xavier. Questo significa principalmente gestione da Amazon: non del singolo fatto, ma dei sistemi che li risolvono una volta per tutte. È una gestione "mediata" dai sistemi, indiretta, per così dire, una sorta di "meta-gestione"; qui si opera in una specie di laboratorio, si fanno esperimenti, si studia e tutto è un po' asettico e algido: formule e numeri.

Agli indiani del team di *pricing* (un team dove lavorano tanti brillanti giovani provenienti dall'India, come in molte altre squadre tecniche di Seattle), per esempio, non importa nulla del televisore Samsung da 41 pollici che costa 3900 euro. Agiscono su input (concorrenti, *scraping*,

matching a 0 o -1 o -5, se il concorrente sia *image* o *non-image*, cioè forte o non tanto forte, in crescita o stabile ecc.) e le macchine si occupano poi degli output. Il *pricing* più che un'attività commerciale (cosa che rimane in modo eminente) viene considerato un campo scientifico, di applicazione di leggi che viaggiano su altri binari rispetto alle “mondanità” del business, dei *vendor managers* e delle promozioni.

Prima di Amazon ritenevo ci fossero argomenti interessanti e altri noiosi, ed ero quindi sempre in cerca della “prossima cosa” interessante. Tipico *modus operandi* delle aziende di prodotto. Amazon mi ha invece insegnato il *focus*, la capacità di approfondire anche un tema circoscritto ma in modo tale da trovare un nuovo mondo sotterraneo, portare alla luce nuove conoscenze, per fare così nuovi collegamenti e nuove scoperte. L'approccio tipico delle aziende di servizi, e dunque di processi.

A poco a poco, man mano che saliva il livello di comprensione, cominciai a capire che *less is more*, cominciai a vedere il vantaggio di conoscere bene poche cose e saperne fare benissimo alcune, cominciai a capire che la ripetizione settimanale e mensile degli stessi processi portava a far girare, a far “fluire” con automatismo la macchina Amazon. Applicavamo, senza saperlo esplicitamente, i meccanismi del *lean thinking*, del *flow* e *pull* descritti nel libro *Lean Thinking* di James Womack e Daniel Jones (1996), su cui si basano tanti dei processi di Amazon, soprattutto la parte della logistica.

Mi aiutarono a superare il senso di spaesamento iniziale le prime visite al centro di distribuzione di Montélimar, nella valle del Rodano, e il centro per il *customer service* di Cork, in Irlanda, da dove alcuni italiani rispondevano alle chiamate e alle e-mail dei clienti. In anni in cui i magazzini di Amazon non erano ancora aperti alle visite pubbliche, mi sembrò di penetrare nella misteriosa “fabbrica” di Amazon, nel suo cuore pulsante. Venni colpito anche qui dai tanti acronimi, dall'elevata automazione, dall'ordine e dal relativo silenzio, dalla velocità dei *pickers* e dei nastri trasportatori, e dall'enorme distesa di scaffali e prodotti di ogni tipo, dal flusso ininterrotto di camion che scaricavano merce e altri che ripartivano pieni di pacchi. Mi sembrava di trovarmi nel vero museo della nostra contemporaneità, un luogo allo stesso tempo estremamente reale e concreto ma anche “borgesiano”, quasi surreale per la presenza fisica di questo enciclopedico catalogo del tutto che è oggetto di commercio. Con i contrasti del caso (gli

oggetti sono stoccati casualmente): un copertone da mountain bike vicino a un condizionatore, una ruspa giocattolo di fianco ai saggi di Montaigne, le sonate per pianoforte e violoncello di Beethoven di fianco a un paio di Vans rosse con le palme. Al *customer service* di Cork passai un paio di giornate seduto di fianco agli *associates* che rispondevano ai contatti dei clienti, per e-mail, in chat o al telefono. Mettevo le cuffie e ascoltavo le conversazioni: ricordo una telefonata di quaranta minuti con un'anziana signora scozzese che non riusciva a collegare il suo Kindle al wi-fi, e l'addetto di Amazon la guidò in una procedura piuttosto complessa di riconfigurazione del software del suo dispositivo che alla fine miracolosamente funzionò. Mi sembrava davvero di essere entrato in un nuovo mondo.

Nel giro di poche settimane mi trovai immerso, io come i nuovi colleghi del team italiano, in un flusso continuo di informazioni, appuntamenti fissi, varie riunioni di team, *one-to-one* settimanali con i miei riporti o titolari di posizioni chiave nella logistica, nei trasporti, nella *supply chain*... un flusso ininterrotto: l'agenda si riempiva senza che me ne accorgessi. Non avevo una segretaria, la mia agenda era pubblica sull'intranet aziendale, chiunque poteva entrarvi e bloccare del tempo per un appuntamento (a meno che io lo occupassi altrimenti). La sensazione di essere immersi in un flusso continuo è motivante: le giornate passano velocemente, si perde praticamente il senso del tempo. Non si ha un attimo di tempo libero per annoiarsi o riflettere su stessi, ci si sente come un ingranaggio di un meccanismo che gira ben rodato e oliato, di una grande, inarrestabile macchina, che si contribuisce a rendere ancora più inarrestabile.

Il concetto di *flow* applicato alla vita lavorativa e alla psicologia dei lavoratori è stato studiato e teorizzato dallo psicologo di origine ungherese Mihály Csíkszentmihályi. In uno stato di flow il lavoratore sviluppa una motivazione intrinseca, di perfetta aderenza ed equilibrio tra le proprie capacità e gli obiettivi che deve raggiungere. Nel suo testo fondamentale *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (1990, tradotto come *La corrente della vita*), egli teorizza che qualsiasi lavoratore raggiunge il massimo di felicità quando si trova in uno stato di flow, cioè non grazie al raggiungimento di determinati obiettivi ma per la totale concentrazione e immedesimazione con quello che sta facendo. Tutto quello che non riguarda il lavoro che si sta svolgendo (ego, tempo, fame, distrazioni) viene ignorato, mentre si usano al 100% le proprie capacità nel lavoro, come se si

stesse suonando jazz. Fondamentale per questo stato in cui azione e consapevolezza individuale si fondono è ricevere feedback continui e pressoché istantanei rispetto ai compiti che si stanno svolgendo e agli obiettivi che si devono raggiungere. Feedback che nel caso di Amazon si ricevono nelle WBR e dal proprio manager nel *one-to-one* settimanale. Csíkszentmihályi qualifica vari attributi che portano a questo stato di flow, tra cui qualità fondamentali di ogni vero amazonian quali umiltà, curiosità e perseveranza. Si comprende perché Bezos abbia sempre criticato chi in Amazon cercasse un buon *work-life balance*, partendo dal presupposto che non si può fare una distinzione netta tra lavoro e vita personale. Secondo Bezos, chi in astratto gode di un buon equilibrio tra vita e lavoro può essere infelice se il lavoro che svolge non lo soddisfa o non lo realizza, mentre chi è felice nel lavoro che svolge (situazione di flow) deriva dal proprio lavoro una motivazione intrinseca, cioè uno stato di felicità e realizzazione che neanche il tempo libero potrà dargli in egual misura.

In questo crocevia di automotivazione, obiettivi, misurazione della performance individuale, sviluppo delle capacità e nuove sfide (cioè cambiare spesso posizione, mediamente ogni due-tre anni), in un percorso di apprendimento continuo, c'è molto del "metodo di Amazon", dell'approccio al lavoro che segna chiunque vi lavori, a qualsiasi livello. Il lavoro non è più un mezzo (per guadagnare, per godersi il tempo libero, per fare carriera), ma diventa inevitabilmente un fine in sé. Una delle cose che più mi colpì inizialmente nel frequentare i vari capi paese di Amazon e le prime linee di Seattle fu constatare che anche in occasioni sociali, di svago, in cene tra colleghi in qualche villa bordo lago a Seattle, non si faceva altro che parlare di Amazon, del lavoro e di quale esperienza unica e spettacolare fosse lavorare per Amazon. Più volte ho sentito amazonian di lungo corso esaltarsi durante qualche riunione particolarmente intensa (di nuovo, stato di flow) e ammettere pubblicamente di aver sviluppato una "dipendenza" dal lavoro per come viene svolto dentro Amazon. Un approccio chiaramente totalizzante e immersivo, tipico dei colossi tecnologici californiani e della Silicon Valley.

Oltre allo stato di flow, tanti altri elementi concorrevano all'impressione di trovarmi in un esperimento vivente di antropologia applicata: la velocità e la trasparenza dei processi decisionali, la modalità di circolazione delle informazioni (documenti scritti, discussioni, feedback immediati),

competizione fra team, emulazione della ricerca scientifica (tante decisioni sottoposte al test dei dati), il confronto incessante con il comportamento dei clienti.

Ho anche più volte pensato che il senso di straniamento rispetto alla realtà, che può derivare dall'essere immersi nel flow, fosse ricercato, voluto. Perché può portare al superamento di quell'"automatismo della percezione", di cui parla Viktor Šklovskij, per cui non si "riconoscono" le solite cose, oggetti (o numeri, azioni ripetute ecc.) che sono come coperti dal velo della consuetudine, ma si hanno delle "visioni", cioè si riesce a guardare qualcosa di noto come se lo si vedesse per la prima volta. Questo mi sembrava corrispondere a una certa freddezza, o a un distacco caratteristico del management in Amazon, una *radical indifference*, di cui parleremo più avanti, grazie alla quale si evita per esempio di divenire ostaggi del *confirmation bias*, la tendenza a cercare conferme.

Capisco presto anche il motivo per cui, in un'organizzazione del lavoro basata su team e flow, tutti devono essere sostituibili per definizione (cioè nessuno, preso singolarmente, è necessario): i flussi di lavoro sono abbastanza standardizzati, tutti devono essere *cross skilled* per poter sostituire i colleghi del team, tutti devono monitorare i vari passaggi dei processi, per evitare che errori (fatti da esseri umani o macchine) possano propagarsi nel sistema, di passaggio in passaggio. Qui si applicano i metodi illustrati nel libro *Lean Thinking* di Womack e Jones, quali *total productive maintenance* (TPM), *andon cords* (termine derivato dal *Toyota production system*, che indica tabelloni di controllo per intervento manuale che ferma la produzione in caso di difetti) o *poka-yoke* (*mistake proofing*, trovare la causa degli errori per rimuoverli definitivamente dai processi), tutti derivati dai metodi *kaikaku* (cambiamento radicale) e *kaizen* (cambiamento marginale) di origine manifatturiera giapponese. La chiave è che tutti quelli coinvolti in questi processi devono essere in grado di vedere, giudicare e correggere quando opportuno il processo o il funzionamento delle macchine, in una sorta di monitoraggio continuo e diffuso. Una serie di feedback infiniti sembra tenere in equilibrio questo sistema complesso di macchine, processi, algoritmi e persone nel quale tutto è strettamente interconnesso, grazie anche a meccanismi di autocorrezione dei difetti e rafforzamento dei trend positivi.

In ragione di tutto ciò, nessun manager di Amazon può mai dire "questo

non lo so” o “questo dettaglio è irrilevante”: non c’è mai nulla, nessuna attività che faccia parte del lavoro di un qualsiasi riporto di un qualsiasi manager (a qualsiasi livello), che possa essere ignorato o non compreso. *Attention to detail*, uno dei *Leadership Principles*, si applica a ognuno dei dipendenti e dei leader di Amazon. E il principio viene applicato anche nella valutazione della performance di tutti i dipendenti di Amazon (*performance reviews*), con le quali presto, dopo appena qualche mese dal mio ingresso, mi sarei dovuto confrontare.

Come molti altri aspetti del lavoro dentro Amazon, anche le *performance reviews* si basano su un meccanismo di feedback e sistemi (*tools*) costruiti ad hoc e sono in parte “automatizzate”, per così dire, o basate su input e dati forniti in *crowdsourcing* dai “clienti”, in questo caso i colleghi, di ogni grado, senza distinzioni. C’è un portale sul quale tutti, dal S-team all’ultimo arrivato, chiedono feedback ai colleghi con cui hanno collaborato durante l’anno e rilasciano feedback in base alle richieste ricevute. Tutti i feedback sono organizzati intorno a punti di forza e aree di miglioramento, conformemente ai quattordici *Leadership Principles*. Ogni manager riceve un certo numero di feedback (da una decina ad alcune decine), che sono indicizzati in un grafico a barre per ognuna delle aree identificate. Quindi ogni manager riconosce al volo i punti di forza e debolezza di ogni suo riporto, in base a un numero significativo di feedback. È un processo abbastanza preciso, fondato tuttavia sull’induzione, nel senso che il manager esprime un suo giudizio che risente o, potremmo dire, è condizionato da questi feedback. Può certamente “pesarli”, perciò tenere più o meno conto di certe valutazioni, ma siccome i feedback tendono a essere fattuali, cioè basati su circostanze e fatti realmente accaduti, è difficile ignorare giudizi che ritornano in vari feedback. Popper, il grande sostenitore della deduzione come fonte di verità, sostituisce infatti all’induzione il metodo della falsificazione come unica verifica attendibile dell’evoluzione delle scoperte scientifiche. Queste *performance reviews* basate sul crowdsourcing e sull’induzione mi sembrarono da subito troppo manipolabili, utilizzabili per secondi fini.

La mia prima *performance review* fu uno choc, il classico fulmine a ciel sereno: rimasi colpito nel leggere nero su bianco, in un documento di review piuttosto articolata, che mi sembrava falsamente tecnico e algido nei toni, quante aree di miglioramento avevo. Ma come? Con tutto quello che

avevo fatto! Avevo l'impressione di subire un'ingiustizia, avevo dato letteralmente l'anima per questo nuovo lavoro, nel senso che dal primo giorno mi ero totalmente identificato nella cultura e nei valori di Amazon. Mi ero speso in una specie di infinita maratona di viaggi, appuntamenti, colloqui, riunioni di team, All Hands improvvisati, mi ero diviso tra Parigi e il Lussemburgo, mi ero sporcato le mani con una lunga serie di "difetti" legati alla partenza dei nuovi team italiani, insomma ben oltre quello che era previsto nella mia *job description*, eppure sembrava non bastare neanche questo.

Due cose mi disturbarono profondamente in questa prima *performance review*: perché aspettare questo momento per farmi scoprire che avevo tutte quelle aree di miglioramento e non darmi feedback invece durante l'anno nei *one-to-one* settimanali? Che cosa le facciamo a fare io e il mio manager Xavier, tutte queste riunioni, se tanto non mi dice nulla di rilevante e di utile? Mi sentivo tradito. E, in secondo luogo, come potevo accettare tutte queste critiche da chi aveva gestito un'organizzazione così disfunzionale da aver prodotto una partenza di Amazon Italia divisa tra Parigi e Lussemburgo, con un team diviso da conflitti interni, che mi spendevo personalmente a smussare, con un ufficio del personale francese che sbagliava i contratti di lavoro, non parlava con quello del Lussemburgo per allineare le offerte dei parigrado, non aveva idea di quale fosse il livello di compensazione giusto per l'Italia, che addirittura sbagliava i bonifici degli stipendi, dovendo a un certo punto chiedere ad alcuni di restituire una parte di quanto avevano ricevuto? Mi sembrava un oltraggio. Se io avevo davvero tutte queste aree di miglioramento, il mio manager allora quante ne doveva avere?

Ma era anche, la mia, una tipica reazione di chi non è abituato a ricevere feedback puntuali e (almeno in apparenza) molto accurati. La presi sul personale, mettendomi sulla difensiva, non riuscendo a capire quanto fosse appunto prezioso quel feedback sulle mie aree di miglioramento. I "complimenti", il riconoscimento per il lavoro svolto correttamente, fanno piacere ma non servono quasi a nulla, il feedback negativo, o meglio costruttivo e volto al miglioramento, è utilissimo, e ascoltarlo è fondamentale per la crescita professionale.

Delle tre "materie prime" che compongono la cultura aziendale di Amazon, che ne costituiscono per così dire l'ossatura, due sono fisse,

invariabili: l'ideologia (i principi di leadership) e i processi, i sistemi che ne compongono la tecnologia, in senso lato. Un terzo fattore, il lavoro, è l'unico flessibile. Per questo Amazon è così "spietata" nei confronti delle persone e dei ruoli che ricoprono, nel senso che c'è una continua rotazione delle posizioni. Nessuno deve affezionarsi troppo al proprio lavoro e al proprio posto, la prossima sfida è sempre dietro l'angolo, si ragiona molto per progetti, più che per "posizioni" (per cui gli organigrammi sono rari). A fronte di questo continuo cambiamento di progetti (semplificando, il *musical chair*, il gioco delle sedie, per cui finché la musica suona si continuano a cambiare le sedie), Amazon promette sicurezza assoluta del lavoro: c'è sempre modo di trovare un nuovo ruolo internamente, a patto di avere una buona *performance review*. Ed è impressionante come prima di tutto vengano sempre il bene e il futuro dell'azienda, perché il benessere dei dipendenti dipende da quello dell'azienda, e non viceversa. Ovviamente, questo sistema di gestione delle carriere funziona a meraviglia finché Amazon cresce molto, perché si creano o si liberano di continuo nuove posizioni che vanno occupate. Sorgerebbe al contrario qualche inconveniente se non ci fossero così tanta crescita e tutte queste opportunità aperte.

Tirando le somme del primo anno a Parigi, le differenze principali rispetto alle mie precedenti esperienze di lavoro e le peculiarità di Amazon che mi colpirono maggiormente sono state: il metodo di lavoro basato su focus e flow; l'intensità della giornata di lavoro che ne vale almeno due di un'azienda normale; uso molto più attento, ritmato, non casuale, del tempo, senza momenti morti, telefonate inutili, riunioni fiume; massima concentrazione su input e dati (niente distrazioni dovute agli output, che non si controllano, o alle opinioni personali, quasi mai richieste); continua ripetizione dei processi, per arrivare all'automatismo, all'interiorizzazione di schemi; creazione di un team coeso e collaborativo. *Work hard, make history, have fun*: questo il motto che riassume perfettamente lo spirito di Amazon.

Quello che poi da subito non ho potuto evitare di notare è la straordinaria efficacia della gestione della parte statunitense rispetto alle attività internazionali: dai risultati trimestrali, suddivisi in attività domestiche (us più Canada) e quelle nel resto del mondo, risulta chiaramente la maggiore crescita e profittabilità di us, che infatti negli anni aumenta costantemente il

proprio peso sul totale del fatturato. La leadership americana di Jeff Wilke e Dave Clark (dal 2015 rispettivamente a capo di retail e logistica mondiali di Amazon) è quella che traina lo sviluppo dell'azienda, è quella che ha rimesso in ordine la logistica anche fuori dagli Stati Uniti, dove si verificavano con più frequenza problemi. Da us vengono le innovazioni, ai loro processi tendono a adattarsi gli altri paesi, a replicarli. Seattle, ben più di una semplice sede centrale, è l'avanguardia di Amazon, il resto del mondo segue. Con l'eccezione della Cina, che fa fatica persino a seguire ed è veramente un mondo a parte, nel quale Amazon nuota contro una corrente fortissima, subendo la concorrenza degli operatori locali (sostenuti dal governo cinese) come in nessun altro paese al mondo; lì è praticamente impossibile competere per un'azienda straniera, persino per Amazon.

Quello che invece non mi era piaciuto è stato il sentirmi un po' Charlie Chaplin in *Tempi moderni*, una rotella, un ingranaggio di una macchina gigantesca, sulla quale non avevo particolari possibilità di controllo. Mi sentivo ostaggio, anche per la pervasività di questa ideologia così marcata e totalizzante dei *Leadership Principles*. Vigeva un chiaro *divide et impera*, in una struttura complicata, con tanti team separati e funzioni di staff, la piattaforma (il Marketplace) separata da retail, AWS, Kindle, Prime, logistica. Sono come tante aziende dentro l'azienda. Mi sembrava troppo deterministica l'azione di tutti i meccanismi che regolano il funzionamento di Amazon, inizialmente non percepiti come tali (per esempio il fatto che la metà di quello che si guadagna venga pagato in azioni è un forte incentivo, ma anche un altrettanto forte modo per trattenere – non si è liberi di andare via, se non a costo di perdere le azioni già assegnate e non ancora maturate). Si parla sempre di gestione dell'ambiguità, ma in realtà sembra che sia poco e mal tollerata qualsiasi zona grigia, qualsiasi sia pur minimo scostamento dalle pratiche in uso. Le parole d'ordine sono decidere, agire, andare avanti, non perdere tempo. Va bene che uno dei principi di leadership è “innovare e semplificare”, ma spesso mi pareva applicato in modo semplicistico. È lo stile di gestione del tipico country manager di Amazon, “fare *challenge*”: cioè non dare tregua ai propri riporti, trovare sempre qualcosa che non va, anche minimi dettagli (il classico pelo nell'uovo), sempre *push back* e alzare continuamente l'asticella, rimandare indietro i documenti per farli migliorare.

Mi inquietava la velocità della crescita, non tanto quella dei numeri

(clienti, fatturati, pacchi spediti ogni giorno, articoli a magazzino, tutto viaggia e cresce in parallelo), quanto quella dei team: ma come si fa a “buttare dentro” così tante persone? E se poi la crescita rallenta, che ce ne facciamo, dove le mettiamo? Continuava a tornarmi in mente uno dei mantra tipici dei mercati finanziari, il mitico *Ponzi scheme*, cioè infinite catene che si allungano perché quello che pagano gli ultimi arrivati serve a remunerare gli anelli precedenti della catena. Provavo in altre parole un senso di vertigine per la rapidità con cui tutto avveniva, che sembrava sfidare le leggi della fisica. Mi rendevo conto che eravamo solo agli inizi, ma non potevo immaginare le dimensioni che avrebbe finito per assumere nel giro di pochi anni Amazon nel suo complesso e in tutti i paesi in cui è presente, senza eccezioni, Italia compresa.

Per noi italiani, afflitti da una ormai strutturale mancanza di crescita economica, è difficile persino immaginare una crescita prolungata negli anni di questo tipo. Vedere crescere intorno a sé una grande azienda con questa rapidità ha dell'incredibile, eppure è possibile anche in un paese a crescita zero come l'Italia. Mi sembrava così atipica per la realtà italiana la crescita inarrestabile di Amazon che spesso a chi mi domandava come fosse lavorare per Amazon scherzando rispondevo: “Tutte le mattine mi sveglio, esco di casa e vado a lavorare in America! Dentro Amazon Italia è come se fossimo a Seattle, perché Amazon è Amazon, c'è la stessa cultura, si respira la stessa aria, si fanno le stesse cose in tutti gli uffici”. E infatti chiunque passasse dall'ufficio di Milano, colleghi americani o tedeschi, inglesi o giapponesi, di Kindle o di AWS, tutti osservavano increduli: “C'è la stessa atmosfera, si respira la stessa aria di uno degli edifici del campus di Seattle!”. Da notare che perfino la moquette che ricopriva il pavimento dei cinque piani era arrivata direttamente dagli Stati Uniti, incredibile la cura anche di questi dettagli.

È nell'estate del 2012 che il team italiano di Amazon, incubato nell'ufficio parigino di Amazon France, si stacca e si sposta a Milano. I nuovi uffici milanesi sono in un edificio di cinque piani creato a inizio del secolo scorso per ospitare le Regie Poste, a fianco della Stazione Centrale. Fa parte dei corsi e ricorsi della storia che dopo le poste questo luogo accolga Amazon.

Già, gli uffici; il giorno che Xavier inaspettatamente mi disse nell'autunno del 2011: puoi iniziare a cercare un ufficio a Milano, e aggiunse: ma non perdere troppo tempo, gli uffici sono la cosa meno importante del nostro

lavoro, ai nostri clienti non importa nulla se abbiamo uffici belli o brutti, se sono centrali o no. Prima di scegliere, ne andammo a visitare parecchi, in tutta Milano, con il responsabile del real estate che venne appositamente da Seattle (non era mai stato prima a Milano, mi domandavo cosa ne potesse capire – capì subito tutto). Il giorno della firma del contratto di affitto, già con la penna in mano, seduto al tavolo con il padrone di casa, si alzò e se ne andò, dopo aver chiesto cambiamenti all'ultimo momento del contratto. Ottenendo, ovviamente in poche ore, maggior flessibilità in varie clausole. È solo un esempio di un altro aspetto della cultura di Amazon: si negozia sempre, il commercio è negoziazione. Si negozia su tutto, su ogni minimo dettaglio di un contratto, e si può sempre abbandonare il tavolo della trattativa in ogni momento, *walk away* è solo una delle tante tattiche negoziali. Si negozia fino allo stremo, fino all'attimo prima della firma è lecito domandare tutto, senza paura di ricevere risposte negative, anzi è opportuno sentirsi dire qualche no, significa che si inizia ad avvicinarsi a un limite, si prendono le misure della controparte nel corso di questo processo di tiro alla fune, o di tira e molla. Non c'è nulla per definizione che non possa essere negoziato. Per dire, alla mia assunzione mi venne inviata per e-mail una proposta di contratto che conteneva come titolo *lead category manager*, che rispedii immediatamente al mittente: “Scusate, ma non state cercando un *country manager*? E allora nella proposta scrivete *country manager*!”. Insomma, con Amazon come controparte bisogna fare attenzione a tutto, perché loro “ci provano sempre”. Certo, tutto questo succedeva in una fase in cui l'azienda era meno grossa e meno strutturata, oggi probabilmente è meno vero, non sarebbe più possibile visto il numero delle controparti e visto che Amazon è ormai così grande da poter facilmente imporre unilateralmente le proprie condizioni, senza troppe negoziazioni.

Una delle cose di cui mi accorsi abbastanza in fretta fu che, così come si negozia ogni cosa, dentro Amazon il motore inesorabile di tutto, o quasi tutto, è la competizione. Circa nove mesi dopo aver lanciato l'Italia, venne aperto anche il sito spagnolo. Di nuovo a lanciare furono i francesi, e il primo country manager della Spagna fu François, il responsabile dei media di Amazon.fr, che era stato in prima linea anche per il lancio dell'Italia e le prime assunzioni del team italiano, me incluso. Perché lanciare a stretto giro un secondo paese? L'Italia seguiva di oltre dieci anni il lancio della Francia, terzo paese europeo di Amazon dopo Regno Unito e Germania: eravamo

molto più piccoli rispetto agli altri paesi, ed era necessario poter invece paragonare la performance dell'Italia con quella di un altro paese di dimensioni simili. *Benchmarking*, cioè confrontare, giudicare in termini relativi, non assoluti, ma anche mettere in competizione. Fu così che ci ritrovammo con la Francia da raggiungere, davanti a noi, la nostra lepre piuttosto staccata, mentre noi italiani eravamo a nostra volta la lepre (o il metro di confronto) degli spagnoli. Una delle tante domande che tornano spesso nelle *performance reviews* di Amazon è: “Come facciamo a sapere che stiamo avendo successo?”; il benchmarking permette di dare una risposta, almeno in termini relativi, sulla base di dati e numeri reali, e non solo di scostamenti rispetto a piani fatti a tavolino, piuttosto teorici.

Non ero infastidito né preoccupato da questo confronto diretto. Non provavo fastidio perché nel lavoro in banca, nel settore dell'*investment banking*, la competizione è spietata, si impara a convivere. Né avevo preoccupazioni perché l'Italia, che era più o meno il doppio della Spagna come ricavi, cresceva regolarmente a ritmi simili; tanto che, nel giro di tre o quattro anni, ci trovammo già a essere, in varie categorie del retail ma anche del business 3P (piattaforma), 2/3 della Francia, sorprendente perché la Francia aveva dieci anni di storia alle spalle in più rispetto all'Italia.

Sapevo bene di non dover temere la concorrenza interna visto che da Amazon vige il *truth seeking*, cioè la ricerca di verità, come principio assoluto, più che la ricerca della coesione sociale. Concetto espresso anche nella frase: *We like missionaries, we don't like mercenaries*, cioè lavorare per Amazon è una missione, non un lavoro come un altro.

Con il ritorno a Milano, coltivavo la speranza di riuscire finalmente a emanciparmi dall'accerchiamento dei colleghi francesi: il *country manager* francese Xavier, principale e diretto riferimento tra i colleghi europei, che presto sarebbe diventato il mio capo formale in Lussemburgo (direttore generale per l'Europa); la nuova “lepre”, Romain capo della Francia, e François, l'inseguitore francese, nuovo capo della Spagna, ora soprannominato infatti “Paco”. Speravo anche di poter finalmente passare dalla “metagestione”, legata al fatto di essere ancora ospitati dentro Amazon Francia, a una più concreta gestione nel paese, con una sede locale, più vicini ai clienti, ai fornitori, più vicini alla logistica, ai trasporti, all'attività di comunicazione all'esterno, con un *customer service* locale (Cagliari).

Fu su Kindle e sul settore dei libri che concentravi inizialmente le mie

attenzioni di marketing, e gli sforzi di “localizzazione” dei servizi offerti da Amazon, memore di uno dei consigli iniziali di Piacentini: “È un lavoro non facile quello del country manager, perché Amazon è una macchina molto efficiente, ma dovrai anche tu trovare il tuo modo di aggiungere valore”. Ero convinto che fosse prioritario iniziare a penetrare con i nostri servizi quel nocciolo di circa 5 milioni di italiani che sono i cosiddetti lettori forti, cioè quelli che leggono almeno un libro al mese. È una fetta di popolazione con un reddito medio e un potenziale di spesa superiore alla media, tra i primi utilizzatori di nuove tecnologie e servizi innovativi grazie a una cultura superiore alla media del paese, geograficamente collocati nelle grandi città e nei capoluoghi di provincia, prevalentemente nel Centro-Nord d’Italia. L’Italia lanciò Kindle ben prima di Francia e Spagna, per via dei buoni rapporti con i principali editori italiani, con i quali firmammo rapidamente i contratti per la vendita dei libri in digitale sulla nostra piattaforma. Viceversa, i maggiori editori francesi e spagnoli non vedevano di buon occhio l’arrivo di Kindle, e vi si opposero a lungo. I miei omologhi francesi e spagnoli avevano persino difficoltà a farsi dare appuntamento e a incontrare i responsabili delle case editrici per negoziare i contratti che permettessero di lanciare Kindle. I francesi in particolare si trovarono davanti a un muro di gomma con alcuni importanti editori.

Ma iniziai anche a capire che, per via della struttura societaria e fiscale (dirigevo una filiale che vende servizi di marketing alla sede europea in Lussemburgo, che è quella che svolge il *buy-sell* e prende tutte le decisioni), non decidevo in realtà quasi nulla. Proponevo, se avevo proposte da fare, e mi veniva risposto sì o no, dopo averle discusse. Quali servizi e categorie lanciare veniva deciso in Lussemburgo o formalmente nelle riunioni degli ILT a Seattle. Il focus del lavoro era sulla gestione del team locale (*people management*), sulla localizzazione dei servizi per i clienti italiani, e sull’attività di marketing, relazioni pubbliche e istituzionali. Mi interfacciavo con i team del Marketplace (3P), che tuttavia rispondeva direttamente a un capo in Lussemburgo, della logistica (FC, *transportation, supply chain*), di Kindle, con alcune funzioni di staff (HR, per esempio) o team centrali (*pricing, catalogo, search, traffico*) ma, insomma, decidere sul serio, come si intende in tante aziende “normali”, no. Abbastanza incredibile, ripensandoci, che al momento dell’assunzione nessuno me lo avesse spiegato. Per non parlare di tutti i sistemi e della tecnologia, centralizzati a

Seattle. Leadership dentro Amazon significa piuttosto un lavoro a livello di persuasione, esercitando l'influenza che deriva da un ruolo ampio e non specialistico come quello di capo di un paese. Leadership significa anche cose un po' vaghe come *seeing around corners*, cioè saper anticipare, prevedere; significa *connecting the dots*, trovare valore nel mettere in collegamento, unire puntini separati che permettono di vedere qualcosa di rilevante. Significa ovviamente innovare, vedere possibilità di miglioramenti di sistemi e processi, proporre nuove soluzioni, o nuovi servizi, e significa far crescere le persone del proprio team. C'erano poi altri team di Amazon, come AWS, che erano letteralmente mondi a parte, *black-box* di cui poco o nulla si sapeva, quasi delle "altre Amazon" rispetto al retail. Continuavo a domandarmi che rilevanza concreta avesse il mio ruolo. Mi sembrava tutto molto virtuale, dai confini labili e sottili, mi sentivo condizionato dai mille vincoli esercitati dalla struttura fiscale, dai processi aziendali, dai sistemi, dagli algoritmi, dalle decisioni prese centralmente. Ferrea centralizzazione, il cui risultato era che nei paesi, e in Europa in generale, ci si limitava a eseguire decisioni prese altrove, o a "implementarle", orribile parola. Questo ovviamente non era il caso solo dell'Italia, ma di tutti i paesi europei e internazionali di Amazon, dove, per dirne una, non c'erano team di tecnologia, essendo questi tutti rigorosamente a Seattle, e il controllo della tecnologia è il principale vantaggio competitivo di Amazon. Tutto è sviluppato in casa, ogni riga di software, tutta l'architettura dei sistemi. È questo che ha permesso la crescita vertiginosa di AWS, o il lancio in tanti nuovi paesi stranieri, o l'aggiunta al sito dell'offerta, in pressoché tutte le categorie merceologiche, nel giro di pochissimo tempo.

L'accoglienza di Amazon in Italia fu piuttosto incoraggiante, a differenza di quella che ricevette per esempio in Francia all'inizio degli anni Duemila. Il fatto di avere inizialmente sede a Parigi, facendo il pendolare nei fine settimana con Milano, mi permise di confrontare empiricamente la risposta di Italia e Francia. Potei rendermi conto delle differenze tra i due paesi: italiani molto aperti verso ogni novità, veloci a adottare servizi comodi, capaci di migliorare la qualità della vita, curiosi verso l'innovazione tecnologica (nel caso di Kindle, per esempio, tutti gli indicatori, dalla vendita di dispositivi al numero di titoli a pagamento acquistati per dispositivo, prezzo medio di vendita o partecipazione ai *Kindle daily deals*, furono da subito tra i migliori in Europa, ben davanti a Francia e Spagna). I

francesi, invece, molto più “strutturati” e ideologici nella difesa del proprio paese, di una radicata cultura del libro fisico e delle librerie indipendenti. La Francia ha un mercato del libro trade che è circa il triplo di quello italiano (1,3 miliardi di euro), la Germania è oltre cinque volte il nostro, anche il Regno Unito è un multiplo dell'Italia a 5,7 miliardi di sterline (2017). C'è una consapevolezza delle specificità, dei tratti culturali, nel caso della Francia persino una fierezza della propria storia e delle proprie istituzioni culturali che in Italia non conosciamo, come classe politica e dirigente, e tantomeno come cittadini o consumatori. Bene e male insieme: visti da dentro Amazon e da Parigi (dove in molti camminano per strada leggendo, scene in Italia ben più rare), gli italiani mi apparivano come un popolo affamato di novità, di alternative, di un servizio affidabile e ben funzionante, di un'azienda di cui potersi fidare, quasi quasi a cui potersi affidare. Le prime indagini di mercato e i primi feedback dei clienti italiani, raccolti sul campo, riportavano testimonianze di clienti stupiti, meravigliati dalla promessa di Amazon (del tipo: ordina ora e ricevi entro 2 giorni, oppure ordina entro 3 ore e 32 minuti e ricevi domani), e della precisione e puntualità con cui questa promessa veniva mantenuta. Per dire quanto un servizio che oggi ci appare “normale”, quasi dovuto, fosse invece rivoluzionario all'inizio per le abitudini di consumo.

Se dieci anni fa un'azienda vi avesse detto: “Consegniamo gratis in 24 ore a casa tua, puoi scegliere tra milioni di prodotti, ti garantiamo prezzi migliori di quelli che puoi trovare altrove, se non ti piace hai un mese di tempo per restituire e non paghi nulla, e se hai problemi puoi chiamarci e ricevi assistenza immediata, e il reso passiamo a prenderlo noi...”, ci avreste creduto? Amazon oggi è un'azienda percepita da tanti in Italia come “il gigante buono”, dalla parte del consumatore, generosa negli sconti, nelle sostituzioni, perché ha costruito una relazione di reciproca fiducia. Fiducia che non si nutre solo di sconti o sostituzioni, ma anche di un impeccabile servizio clienti: poche aziende sembrano capire l'importanza di ricevere una risposta nel giro di pochi secondi ogni volta che si contatta l'assistenza. In questo Amazon ha alzato molto le aspettative dei consumatori, eppure, incredibilmente, poche aziende hanno migliorato il proprio servizio.

Mi parve che a questa “rivoluzione commerciale” (l'arrivo di Amazon in Italia lo è sicuramente stata) gli italiani reagissero in modo piuttosto aperto e non ideologico, senza retropensieri, senza porsi grandi domande, molto

più di quanto non abbiano fatto i francesi (e in minor misura i tedeschi), animati da un forte spirito nazionalistico.

È stato sicuramente così nel caso dei politici francesi, su tutti i vari ministri della Cultura, per esempio Aurélie Filippetti (2012-2014), che si è spesa a più riprese in una personale battaglia per contenere lo strapotere di Amazon in Francia, culminata in una legge “anti-Amazon” (giugno 2014), che vieta cioè di cumulare lo sconto massimo del 5% sui libri con spese di spedizione gratuite (da quando è entrata in vigore la legge, Amazon fa pagare appena un centesimo per la spedizione). Filippetti accusò Amazon a più riprese di abuso della propria posizione dominante, di pagare le tasse in Lussemburgo (nel febbraio del 2018 Amazon raggiunge un accordo con il ministero delle Finanze francese, appena due mesi dopo l'accordo con l'Agenzia delle Entrate in Italia, regolando pendenze contestate a partire dal 2012, secondo la stampa francese per circa 200 milioni di euro, per il periodo 2006-2010, pendenze che Amazon aveva sempre vigorosamente contestato prima di questo accordo), di pratiche commerciali scorrette che indeboliscono fortemente tutto l'ecosistema del libro francese, dalla diversità editoriale alle piccole librerie. “Non è perché si abbraccia il digitale che si è moderni”, commentò la Filippetti, per spiegare la sua battaglia in difesa dell'ecosistema del libro cartaceo. Il bello dell'anticonformismo radicale di Amazon è che arriva a sfidare le decisioni degli Stati, per esempio su questioni che riguardano il fisco. Amazon non si lascia intimorire e, sicura della propria interpretazione delle norme (per esempio fiscali), si oppone con tutti i mezzi a sua disposizione a provvedimenti che ritiene ingiusti o sbagliati. A me questo atteggiamento pareva coraggioso, provavo istintivamente simpatia per Amazon.

Intanto in Italia nel luglio del 2011 viene approvata la legge Levi sul prezzo dei libri (legge n. 128 del 27 luglio 2011, “Nuova disciplina del prezzo dei libri”, superata a inizio 2020 dalla nuova legge “Promozione e sostegno della lettura”), che limita al 15% lo sconto massimo (o al 25% nel caso di campagne promosse dagli editori) applicabile al prezzo di copertina. Fu subito ribattezzata “la legge anti-Amazon”, perché era ovviamente volta a limitare l'impatto dell'entrata sul mercato italiano della multinazionale americana, famosa per usare in modo piuttosto aggressivo la leva dei prezzi per conquistare nuovi clienti. Nei mercati anglosassoni (Stati Uniti, Regno Unito), dove i prezzi sono liberi, Amazon ha velocemente superato i

principali concorrenti (restano due catene nazionali nei due paesi, la statunitense Barnes & Noble, molto indebolita, e la britannica Waterstone's, anch'essa colpita da un continuo calo dei ricavi in seguito all'arrivo di Amazon). Diversa la situazione in Germania e Francia, dove leggi sul prezzo dei libri limitano a zero lo sconto (*Buchpreisbindung* in Germania, l'ultima versione è del 2016), o a un massimo del 5% (la *loi Lang* in Francia è del 1981). La crescita di Amazon qui è stata più graduale, i canali tradizionali (come quello delle librerie indipendenti) hanno resistito meglio, e tuttavia non è stato possibile impedire a Amazon di diventare uno dei maggiori attori di questo segmento di mercato, con quote che si attestano oggi tra il 20 e il 30% (e una quota complessiva di circa il 50% del segmento e-commerce – ma se si considerano solo gli e-book, che in Regno Unito e Stati Uniti sono circa il 22% delle unità vendute, la quota è molto superiore; non è il caso di mercati come Italia, Francia o Spagna dove la penetrazione degli e-book si è fermata a pochi punti percentuali). Il tetto del 15% agli sconti della legge Levi, intento lodevole di bilanciare le esigenze di difendere un canale debole come quello delle librerie indipendenti (in calo strutturale da ben prima dell'arrivo di Amazon) e lasciare alle grandi catene (Feltrinelli, Mondadori, Messaggerie, proprietaria di IBS, il sito di vendite online allora dominante in Italia, recentemente venduto a Feltrinelli, a sua volta azionista di Messaggerie) un margine per lanciare bestseller e hardcover (è qui che si concentra la maggioranza del fatturato delle grandi catene), non raggiunse a conti fatti né uno scopo, né l'altro. Il numero di chiusure delle librerie indipendenti è andato aumentando di anno in anno (in parallelo alla perdita di quote di mercato del canale), mentre i fatturati delle librerie di catena e del principale concorrente online italiano sono rimasti fermi, o hanno segnato diminuzioni. La quota di Amazon in Italia, sia nei libri trade, sia nel settore della scolastica e dei testi scientifico-accademici, non ha fatto che crescere, anno dopo anno. Oggi si può stimare che un libro ogni quattro in Italia sia acquistato su Amazon.

La legge Levi entrò in vigore il 1° settembre del 2011. Ad agosto, in fretta e furia, riuscimmo a lanciare una campagna di sconti per “festeggiare” la nuova legge e salutare il prezzo libero in cui vennero offerti centinaia di migliaia di titoli con sconti fino al 40%, una specie di straordinaria campagna di saldi, che generò un'immediata impennata nelle vendite, nonostante buona parte degli italiani fosse in viaggio o sotto gli ombrelloni.

Ciò si verificava facilmente monitorando la percentuale degli accessi da telefoni mobili, che nel periodo estivo, come nei fine settimana, risultava più che raddoppiata rispetto ai normali giorni lavorativi. Anche quella campagna di sconti fu una formidabile occasione di acquisizione di nuovi clienti, sedotti da prezzi che, così bassi, non avrebbero mai più visto.

Nel maggio del 2012 venni invitato a partecipare a una tavola rotonda tra editori e librai che si tenne al Salone del Libro di Torino. Senza intenti polemici, anzi cercando di schivare discussioni che venivano sollevate ad arte contro Amazon (per esempio che Amazon sviscerasse il contenuto culturale del libro mettendolo in vendita sullo stesso scaffale virtuale di padelle, scarpe da ginnastica e videogiochi, oppure che usa il libro come prodotto civetta ma in realtà a Amazon interessa vendere tutt'altro), cercai di spiegare, dati alla mano, come Amazon potesse contribuire all'allargamento del mercato e alla diffusione della lettura nel nostro paese, uno dei più arretrati in Europa per tutti gli indici di diffusione della lettura (circa il 45% della popolazione legge non più di tre libri all'anno). Non tanto il nemico giurato quindi dell'industria del libro, ma semmai un alleato per aiutare ad allargare il bacino dei lettori, a beneficio di tutti. Tanto per cominciare: a differenza della maggior parte delle librerie, che stoccano normalmente 30-35.000 titoli (fino a un massimo di 70-80.000 titoli per quelle più grandi), e sono per lo più novità e bestseller pubblicati negli ultimi due-tre anni, Amazon offre centinaia di migliaia di titoli in pronta consegna (significava allora, 2012, circa 450.000 titoli disponibili con Prime in 2-3 giorni, oggi in 24 ore), o milioni se si includono i libri stranieri e Kindle. Sono per la grande maggioranza "coda lunga", cioè titoli che nelle librerie non si trovano più, perché non hanno rotazione o domanda sufficiente. Mostrai che i clienti di Amazon sono sparsi in tutta Italia, ordinano cioè molto da quei piccoli centri non serviti dalle librerie: paesini dell'Appennino marchigiano o toscano, piccoli centri del Sud Italia o delle isole, o ancora posti come Fivizzano (uno dei paesi italiani con l'età media più alta) e Fiera di Primiero, in provincia di Trento, fino al 2015 il comune più piccolo d'Italia. E infine che i clienti che scaricano libri su Kindle in formato elettronico, studi statistici di Amazon alla mano, acquistano 3,5 volte più libri (elettronici e cartacei) rispetto a quando non avevano Kindle (quel dato continuò ad aumentare, fino a valori di 5 volte).

La possibilità di accedere allo scaffale infinito di Amazon, soprattutto per

libri in lingua straniera praticamente introvabili in libreria, ma anche per libri cartacei non più recentissimi, o ancora la possibilità di scaricare su Kindle un e-book e iniziare a leggerlo nel giro di pochi secondi (risparmiando mediamente tra il 30 e il 50% rispetto all'edizione cartacea), a me sembrava un sogno che diventa realtà. Da lettore, prima ancora che da dipendente (e certo in quanto tale ero portatore del verbo di Amazon), ero convinto di sposare e sostenere la capacità di Amazon di innovare, e di dare accesso a questo catalogo infinito di titoli. Nessuno lo aveva mai fatto prima. Se nel 2013 Amazon aveva a magazzino a Piacenza circa 700.000 titoli tra italiani e stranieri, il più diretto concorrente italiano ne stoccava fisicamente forse 100.000, o poco più, offriva meno sconti e consegnava più lentamente (doveva rifornirsi dal grossista per i titoli non a stock in magazzino). Ovvio che le vendite di questa libreria online concorrente abbiano smesso di crescere poco dopo l'ingresso di Amazon in Italia.

Tutto ciò per dire che il successo di Amazon, decretato dalla continua crescita del numero di clienti (in quel periodo migliaia di nuovi clienti ogni giorno, settimana dopo settimana, mese dopo mese, un terremoto, uno spostamento tettonico, una specie di esodo di massa), era dovuto solo in parte residuale ai prezzi praticati. Molto di più era riconducibile al servizio, alla comodità e soprattutto all'assortimento senza pari.

Siccome in tema di libri e di editoria “giocavo in casa”, durante il Salone del Libro di Torino feci una lunga intervista con Simonetta Fiori di *Repubblica*, nella quale difesi convintamente, a spada tratta si potrebbe dire, la presenza e le politiche commerciali di Amazon. In modo non troppo diplomatico (cioè non esattamente in linea con le *speaking policies* di Amazon), spiegai che il problema delle librerie indipendenti (in costante calo, sono scese al 24% del totale dei fatturati librari a inizio 2019) non era certo Amazon (allora con una ancora modesta quota a cifra singola, ora invece è al 27%) quanto semmai le librerie di catena (oggi al 44%). Volutamente mi prendevo libertà quando rilasciavo le interviste, perché a me sembrava del tutto legittimo “dire la verità”, non attenermi sempre alle formule standard con cui rispondono solitamente i dirigenti di Amazon autorizzati a parlare con la stampa. Questo perché mi riusciva poco sopportabile il ruolo di *frontman*, uomo sandwich di una multinazionale, che parla esprimendo pensieri non suoi, o nelle cui parole riecheggiano chiaramente solo le posizioni aziendali. Mi sembrava che “dire la verità” fosse più convincente

oltre che onesto, non ci stavo a far finta di parlare con la stampa, senza dire in fondo niente. Inclinazione a una certa spregiudicatezza che, come sapete, mi sarebbe poi costata il posto di lavoro. Mi comportavo cioè diversamente, almeno in piccola parte, da quanto descrive Shoshana Zuboff in *The Age of Surveillance Capitalism* (*Il capitalismo della sorveglianza*, 2019): i capitalisti della sorveglianza impongono i loro piani da dietro le quinte, mentre gli attori interpretano le tipiche ninne nanne della comunicazione e del consenso per il pubblico. E anche diversamente dai miei capi, molto restii a esporsi in prima persona.

All'approccio tradizionale di Amazon *every day low prices*, simile a quello di Walmart, si affiancavano sempre più vari generi di offerte, *daily deals*, *black Friday*, *cyber Monday*, outlet e il sito di vendite super-scontate BuyVIP, acquisito nel 2010. Iniziamo a studiare sulla base di dati reali l'elasticità della domanda rispetto al prezzo, argomento chiave nella disputa che Amazon ebbe con i cinque principali editori americani (PRH-Penguin Random House del gruppo tedesco Bertelsmann, Harper Collins, Simon & Schuster, Hachette, Macmillan) e Apple, per la quale finì in tribunale a New York. L'argomento del contenzioso fu il prezzo degli e-book. Amazon cercò di imporre un prezzo massimo di 9,99 dollari (contro gli editori che invece volevano mantenere uno scarto più ridotto tra prezzo dell'edizione cartacea e digitale, per timore di far crollare le vendite dei libri cartacei), sostenendo che se anche i profitti unitari fossero calati per gli editori, il complessivo monte profitti, per via dell'aumento della domanda che avrebbe più che compensato la diminuzione dei prezzi, sarebbe salito. Amazon vinse, venne riconosciuto che gli editori e Apple avevano colluso per tenere alti i prezzi degli e-book. Questo è un altro punto chiave di come opera Amazon, un principio che ha guidato tante decisioni, come quella per esempio di lasciar crescere la piattaforma: essendo l'e-commerce un business di alti costi fissi, è importante massimizzare i volumi. Amazon è organizzata per transare enormi volumi con margini anche molto sottili, è organizzata cioè intorno a costi fissi alti e costi variabili bassi, perciò a differenza degli editori pensa tipicamente in termini di utili complessivi, più che di margine percentuale del singolo pezzo. È fondamentale quindi avere dati in merito all'elasticità della domanda rispetto al prezzo, per ogni categoria merceologica e fascia di prezzo.

Ebbi inizialmente la percezione di un ribaltamento della realtà, per come

l'avevo conosciuta dalle mie precedenti esperienze lavorative di editoria e retail. Ribaltamento di 180 gradi rispetto all'impostazione, alla filosofia e utilità stessa del proprio ruolo, alla missione aziendale; nel mondo tradizionale, quello degli editori e dei retailer che gestiscono catene di negozi, vige una regola: scegliamo il meglio che c'è per i nostri lettori, o per i nostri clienti. Selezioniamo.

Gli editori di libri vivono nella convinzione, o presunzione, di saper scegliere i migliori libri, saper creare gli autori di successo: si illudono? Sì, perché nessuno sa né può dire a priori quali siano i libri che piaceranno e venderanno. Altrimenti esisterebbe la celebre casa editrice che pubblica solo bestseller, che è un po' come dire la pietra filosofale. Prova che quasi nessun editore ha particolari doti di "selezione" è che c'è una generale sovrapproduzione di titoli (ogni anno solo in Italia mediamente 60-70.000 novità), e che di tutti questi titoli è solo una frazione a vendere più di 1000 copie. Dunque, nel caso di autori non affermati, significa che gli editori lanciano libri in continuazione, puntano pochi euro (marketing) su ogni nuovo libro, sperando di imbroggiare il cavallo (autore) vincente. D'altra parte il costo industriale per produrre il prodotto cartaceo è basso, pochi punti percentuali del prezzo di copertina. C'è chi ha notato (Gian Arturo Ferrari in *Libro*, 2014) che la sovrapproduzione di libri è l'equivalente degli investimenti in ricerca e sviluppo delle aziende industriali.

Generalmente chi vende al pubblico, che siano vestiti, elettronica di consumo o prodotti alimentari, sceglie quello che crede incontrerà maggiormente i gusti e la domanda dei clienti. Il fatto di avere spazi limitati nei negozi (più o meno limitati, a seconda delle superfici disponibili, o dei metri lineari di scaffali su cui esporre la merce) impone un vincolo e dunque determina una scelta necessaria. Quindi che cosa fanno tutti? Si concentrano sulle novità, perché lì naturalmente insiste e si concentra la domanda, tenendo a stock gli articoli a più alta rotazione, un po' di evergreen, trascurando coda lunga e prodotti con oltre due anni di vita. La pubblicità è il meccanismo inventato dai produttori e dai retailer per cercare di influenzare e indirizzare le scelte dei consumatori, in modo da poter meglio prevedere, anticipare o gestire la domanda e il relativo ciclo produttivo/distributivo. Si pensi a quanta pubblicità fa la moda, che vive di cicli brevissimi, di continue nuove collezioni. O l'industria automobilistica.

Amazon ribalta completamente i meccanismi di funzionamento sia

dell'editoria sia del retail. Non opera cioè alcuna scelta (in teoria, almeno), offre “tutto” (visto che non ha, almeno in teoria, limiti fisici) e lascia ai clienti la scelta. Parte dal presupposto che i clienti compiono scelte più informate e consapevoli, soprattutto individuali. È la teoria della “coda lunga”, spiegata nell'omonimo libro di Chris Anderson. Poi, sommando i dati di milioni di scelte individuali, si arriva a una domanda aggregata, si individuano preferenze generali, trend di settore, correlazioni ecc. Quando capii che i compratori e i dirigenti di Amazon non si spaccavano la testa per cercare di prevedere quello che è per sua natura imprevedibile, ma applicavano la loro intelligenza e capacità di giudizio alla lettura di serie di dati sulle scelte dei clienti, mi resi conto che il mondo stava appunto andando in una nuova direzione. Ammettere di non sapere, e non pretendere di imporre a priori scelte, come fanno certi editori, in base a soggettive e criptiche qualità come “il gusto” o “la qualità letteraria”, mi sembrò subito un ragionamento lineare, facilmente condivisibile, del tutto onesto.

In *Il capitalismo della sorveglianza*, a questo riguardo Shoshana Zuboff parla di “indifferenza radicale” come “disciplina di management” praticata dai colossi di internet: il contenuto è giudicato in base al surplus di volume, ampiezza e profondità (di informazioni e dati), misurato dall'equivalenza “anonima” di click, like e tempi di permanenza su una data pagina, nonostante l'ovvio fatto che diverse situazioni umane generino significati profondamente differenti. Questa indifferenza nasce dal teorico vantaggio informativo che hanno le società di internet (gli slogan totalizzanti sono nel caso di Amazon *the everything store*, nel caso di Facebook *bring the world closer together*, nel caso di Google *organize world's information and make it universally accessible*) e produce come conseguenza *equivalence without equality*, che dà la sensazione di un appiattimento generale, o di una *commoditization* (una svilente mercificazione) delle produzioni e delle attività umane. Nel caso di Amazon, così come un cacciavite è un cacciavite, un paio di scarpe è un paio di scarpe, un libro è un libro.

Interessante, in questo contesto, l'accusa fatta in un primo momento da Amazon agli editori, definiti *gatekeepers*, cioè custodi dello status quo, o sacerdoti della cultura, di stanchi e vecchi riti del tutto superati per gli *homines novi* della tecnologia e dell'intelligenza contenuta nei dati (*wisdom of the crowds*, la saggezza delle folle). Accusa più di recente rispedita dagli

editori al mittente, essendo ora Amazon a operare la più grossa e trafficata piattaforma di e-commerce al mondo: non è forse Amazon stessa un gatekeeper? Così almeno la pensa chi dice senza mezzi termini che i colossi tecnologici (i cosiddetti Big Tech: Facebook, Apple, Amazon, Microsoft, Google) hanno ormai un enorme problema di antitrust, dovuto alla situazione di quasi monopolio di fatto in cui operano, che hanno essi stessi contribuito a creare, agendo appunto da gatekeeper.

Mi accorsi presto del valore che hanno i dati, cioè le informazioni sulle scelte di milioni di consumatori. È la materia prima per un'azienda nata diversa e posizionata all'opposto di tutte le altre – che continuano a operare come ai vecchi tempi, cioè prima dell'arrivo di internet – grazie allo sviluppo delle capacità di calcolo e dell'intelligenza artificiale applicate a serie di dati, il *machine learning* sul quale prosperano gli operatori della new economy.

Intanto, nel 2012 nel business retail di Amazon si era passati da una visione puramente transazionale, tipica di tutti i retailer tradizionali, a un approccio più evoluto detto CLV, o *customer lifecycle value*: il valore (utile) per Amazon non andava cercato nella singola transazione, ma nella sommatoria di tutte le transazioni che il cliente avrebbe fatto nel corso della sua vita di cliente Amazon, di transazioni ora in perdita ora in utile, e di servizi in abbonamento come Prime, contenitore di molti altri servizi, alcuni in perdita, altri no. Di qui l'importanza di sviluppare e potenziare nel tempo la relazione con il cliente, l'importanza di Prime nel fidelizzare i clienti e nel moltiplicare le occasioni di acquisto, facendo *cross selling* di tutte le categorie merceologiche. Di qui la necessità di potenziare le opzioni di consegna rapida (entro 24 ore) o istantanea, come Prime Now (1 o 2 ore, investendo sul cosiddetto “ultimo miglio”). Di qui la necessità di ribaltare la logistica, che fino a quel momento costruiva enormi magazzini lontani dai centri metropolitani (per esempio in Scozia, Polonia, bassa valle del Rodano per accedere a sacche di disoccupazione e quindi a costi di mano d'opera inferiori), e posizionarsi invece vicini alle città, in modo da poterle servire più efficientemente con tempi di consegna sempre più rapidi. Prime (introdotto negli Stati Uniti nel 2005, in Germania e Regno Unito nel 2007, in Italia nel 2011, in Cina nel 2016) fu in quegli anni un incredibile motore di crescita per gli Stati Uniti, che nonostante le dimensioni maggiori rispetto alla somma di tutti gli altri paesi di Amazon nel mondo, e la maggiore penetrazione dei servizi di Amazon, riusciva a crescere ben più velocemente

(e a essere contemporaneamente più profittevole rispetto alle operazioni internazionali). Per dare l'idea dell'effetto composto di una maggiore crescita prolungata nel tempo, in questo periodo il peso di US e Internazionale sui ricavi non era troppo distante: 55 e 45% rispettivamente nel 2010, con una crescita del 46% e del 34%, favorevole agli Stati Uniti; ma era diventato 62 e 38% già nel 2014, 60 e 33% nel 2015, il primo anno che viene scorporata AWS (pesa per un 7% del totale dei ricavi). Nel 2019 fatto pari a 100 il fatturato complessivo di Amazon, 61 è Nordamerica, 26 è Internazionale e 13 è AWS. Quindi Stati Uniti e Canada assieme hanno un fatturato più che doppio rispetto a tutti gli altri paesi in cui è presente Amazon.

CLV, Prime, poi AWS, o 3P, FBA, sono come “mantra”, parole ripetute ossessivamente in ogni stanza, in ogni riunione, in ogni ufficio di Amazon, per due motivi: vengono identificati come gli acceleratori del volano su cui si regge il *flow* di Amazon e sono la risposta alle domande che risuonano sempre nella mente di ogni leader di Amazon: dove stiamo avendo successo? Come facciamo a sapere che stiamo avendo successo? Abbiamo messo in atto tutte le decisioni per raddoppiare gli sforzi e gli investimenti (*double down*) nelle aree in cui stiamo avendo successo? E stiamo tagliando invece nelle aree dove non cresciamo? Sono anche le aree di business su cui, anno dopo anno, insistono le *Shareholders Letters* di Bezos.

Più o meno in contemporanea all'introduzione del CLV, da Bezos arrivò un nuovo obiettivo: non basta la crescita, che continuava sostenuta in tutti i paesi, è necessario anche migliorare la redditività – obiettivo un margine operativo del 10%. Irrealisticamente alto, e forse irraggiungibile ma, in tipico stile Amazon, grande e sfidante. Quelli che in *Good to Great* di Jim Collins, uno dei libri fondamentali per capire Amazon, si chiamano BHAG, o *big hairy audacious goals*, cioè che fanno drizzare i capelli in testa.

Così come nel mio piccolo avvertivo chiaramente la competizione diretta tra Italia e Spagna, e monitoravo la Francia sperando un giorno di poterla raggiungere, mi rendevo conto dei confronti in Europa tra Germania e Regno Unito (tutto a favore dei tedeschi, più grandi, in costante crescita, dopo gli Stati Uniti il secondo paese di maggior successo per Amazon) e nell'Internazionale tra Giappone e Germania, i due paesi nei quali il modello Amazon sembrava dare i risultati migliori (in Giappone Amazon è l'unico retailer straniero ad andare bene). Un enorme problema invece restava la Cina, paese all'avanguardia nell'e-commerce, che vi è persino più

sviluppato che negli Stati Uniti. In Cina vari player locali davano e danno filo da torcere a Amazon ogni giorno, su tutti i fronti. Ma tutti sembravano convinti che la battaglia in Cina fosse una di quelle che andavano combattute, costi quel che costi, per il futuro stesso del settore dell'e-commerce mondiale. Trimestre dopo trimestre mi apparve chiaro che "la" competizione, il grande confronto era tra Stati Uniti e Internazionale, e quasi tutti gli indicatori, dalla crescita alla marginalità, erano nettamente a favore degli Stati Uniti. Un dato di fatto abbastanza logico, considerando che Amazon è basata a Seattle, è un'azienda americana, e il mercato americano, pur con la difficoltà di dover servire cinquanta Stati e una popolazione sparsa su una superficie immensa, rappresenta un grande blocco compatto di consumatori, tutti con la stessa cultura e simili abitudini di consumo. Mentre nell'Internazionale, a causa dei tanti paesi diversi, con lingue diverse, legislazioni diverse, calendari diversi, fornitori diversi, culture locali radicate, l'efficienza della grande macchina Amazon risultava minore che negli Stati Uniti. È il noto *network effect* delle economie di scala: tanto più grande il network, tanto più potenti gli effetti, le esternalità positive che ne derivano.

A metà 2012 a Xavier, il capo della Francia, viene data l'opportunità di diventare il direttore generale per l'Europa, con l'incarico di creare una sola Amazon per i cinque paesi europei, centralizzando tutto ciò che avesse senso nella sede europea del Lussemburgo e creando un network logistico paneuropeo (EFN, *European fulfillment network*), in grado di ottimizzare la gestione del magazzino non più su base nazionale ma per tutti i clienti europei, ovunque si trovassero. Questo perché la disparità di risultati tra i vari paesi europei e gli Stati Uniti era tale che Bezos, immagino io, avrà a un certo punto perso la pazienza e avrà detto: bene, cari europei, d'ora in avanti fate tutto come gli Stati Uniti, processi, sistemi, KPI, organizzazione, nuovi programmi come Mum, Family, Student, Subscribe & Save, Pantry... replicate tutto, uno per uno! Se volete discostarvi da come fanno loro, ci deve essere un motivo ben preciso per farlo. Altrimenti non dovete inventare nulla, lo hanno già fatto loro per voi, copiate il modello virtuoso degli Stati Uniti, seguiteli! Da quel momento in avanti la parola d'ordine divenne "chiudere il divario" (*close the gap*, il famoso benchmarking di cui si parlava prima), in tutti i documenti c'era sempre il riferimento ai numeri degli Stati Uniti, in tutte le più importanti riunioni che facevamo a Seattle

durante gli ILT iniziarono a partecipare colleghi statunitensi. Per categorie dove i colleghi d'oltreoceano erano molto più avanti di noi, per esempio in *fashion* (abbigliamento) o elettronica di consumo o giocattoli e *consumables* (alimentari), venivano direttamente i responsabili di queste categorie a spiegarci come le gestivano loro, in modo che potessimo trarne qualche utile lezione. In *consumables*, per esempio, avevano introdotto un metodo di spedizione detto *drop ship*, cioè direttamente dal magazzino del fornitore (produttore) al consumatore. Era il caso dei pannolini di Procter&Gamble, o dei giochi per bambini (tipicamente molto voluminosi), che si evitava di far passare per quanto possibile dai magazzini di Amazon. Visti i volumi di Amazon, immaginate il risparmio di spazio/tempi/trasporti quando milioni di pezzi non entrano nel proprio magazzino ma vengono consegnati direttamente al consumatore finale dai magazzini del produttore. E così per molte altre innovazioni, come i programmi Family, Mum, Student, Subscribe & Save, Pantry (tutte forme di abbonamento per le categorie di largo consumo e bassi prezzi medi, dove il rapporto prezzo/volume/peso non è esattamente quello di un telefono cellulare, per intenderci) che, lanciati e implementati con successo prima negli Stati Uniti, arrivavano poi gradualmente nei paesi del resto del mondo di Amazon.

Ma era soprattutto nella logistica che gli Stati Uniti avevano raggiunto livelli di efficienza ben più elevati che nel resto del mondo, e fu così che tutta la logistica venne centralizzata in capo al responsabile nordamericano, David Clark. Di lì a poco, Jeff Wilke, responsabile del retail del Nordamerica, sarebbe diventato il primo CEO del business Worldwide Consumer di Amazon, cioè numero due di Bezos. Vince così il testa a testa con Piacentini, che infatti a inizio 2016 lascia Amazon per rientrare in Italia, come commissario per l'Agenda digitale del governo, chiamato a questo incarico direttamente dal premier Matteo Renzi. A vent'anni dalla fondazione, dopo infruttuosi tentativi di nominare un CEO di Amazon (Joe Galli nel 2000 lasciò Amazon dopo appena tredici mesi dall'insediamento come numero due operativo di Bezos), Bezos nell'aprile del 2016 nomina Andy Jassy CEO di AWS e Jeff Wilke CEO di tutta la parte retail.

Per spiegare quanto la crescita sia importante in Amazon, basti qui citare, a titolo esemplificativo, il fatto che tutte le mattine ogni responsabile di paese (e ovviamente decine di altre persone nel management di Amazon) riceveva un report con i dati di crescita percentuale, ordinati per giorno, settimana,

mese, progressivo annuo, rispetto all'anno precedente e al piano, diviso in retail e Marketplace, e per singole categorie. Per tutti i paesi in cui Amazon è presente. Come misurarsi la temperatura ogni mattina, o salire su una bilancia e avere, giorno dopo giorno, il polso della velocità della crescita. Nessun dato assoluto, solo percentuali di crescita. Una diagnostica continua che produceva risultati immediati, come e-mail o telefonate in merito per esempio a un'imprevista giornata di crescita debole.

Quanto la crescita fosse importante, o parte del DNA di Amazon, lo scoprii partecipando alle riunioni di budget degli altri paesi, dove si fissavano e discutevano gli obiettivi di budget. È importante prevedere correttamente questi numeri, perché milioni in più o in meno si traducono in unità che transitano per i magazzini, dunque capacità che deve essere installata. È anche importante che i piani siano sfidanti, ambiziosi, tanto che è meglio mancare (non di molto) il piano, che essere (magari troppo) sopra piano. Mi sono trovato varie volte ad ascoltare miei colleghi country manager spiegare perché un certo tasso di crescita fosse il “giusto livello di aspirazione” per il loro paese. Proprio così, aspirazioni, con la fiducia incrollabile di avere mezzi e risorse per poterle realizzare. A un collega il cui paese cresceva sotto budget ormai da molti trimestri, chiesi “Che cosa ti fa pensare che l'anno prossimo la crescita accelererà davvero?”, mi rispose: “Non so ancora bene come, ma sono sicuro che ce la faremo, la crescita tornerà”.

Ma chi faceva veramente la differenza nella crescita tra Stati Uniti e resto del mondo era il programma dei programmi, cioè Prime. Quando vennero comunicati i nuovi obiettivi di redditività, la prima reazione che ricordo fu: “Dobbiamo raggiungere gli obiettivi di redditività senza dismettere una sola SKU (o ASIN, nel gergo di Amazon, codice identificativo di ogni singolo prodotto) di selezione, troppo facile altrimenti”: in altre parole, era noto che i televisori, per via del *price matching* di altri competitor, fossero un “terreno infuocato”, cioè articoli che non si potevano non tenere a stock, perché generavano molto traffico e attiravano clienti, ma generavano al contempo pesanti perdite. Ogni vendita, più o meno, era un contributo negativo al conto economico. Ora, è molto semplice raddrizzare i conti per un retailer: basta smettere di vendere i cosiddetti *loss leaders*. Istantaneamente si migliorano i conti, ma si deprime la crescita. Fu più o meno quello che successe all'Internazionale: in tutti i conti trimestrali pubblicati da Amazon a partire dal 2012 si può vedere che la crescita dell'Internazionale è

inferiore agli Stati Uniti, la redditività negativa, un divario che va aprendosi progressivamente rispetto ai profitti di retail statunitensi.

L'approccio del CLV fu determinante nel passare progressivamente alcune delle vendite dei grossi *loss leaders* come i televisori alla piattaforma 3P, cioè lasciare l'offerta in retail, e assicurare che invece vi fossero un'attiva concorrenza e buoni prezzi, cioè un'offerta concorrenziale da parte dei venditori terzi, in una categoria merceologica o con prodotti che Amazon definiva in retail *crap* (*can't reach a profit*, impossibile fare soldi). Questo perché, distogliendo lo sguardo dalla singola transazione, si cominciò a considerare che mentre i televisori (un *big ticket item*, cioè un bene costoso, una singola spesa elevata) si comprano una volta ogni tot anni (tra quattro e cinque tipicamente), i pannolini o il muesli si comprano di continuo. Dovendo fare un "investimento di margine", tanto vale farlo su un articolo che vende continuamente e genererà quindi visite ripetute del cliente al negozio di Amazon, piuttosto che "regalare margine" su un articolo e su una transazione che non si ripeterà se non tra molti anni. Ma a parte un divario di marginalità assai importante, rimaneva da spiegare il divario nella crescita. E questo divario venne ricondotto, dopo mesi di analisi e delle più disparate ipotesi degli economisti di Amazon, alla differente penetrazione di Prime tra i clienti nordamericani e quelli europei. In Nordamerica era già più che doppia. Si comprese meglio che i clienti Prime, a differenza degli altri, erano fidelizzati: spendono di più, perché sostanzialmente comprano tutto su Amazon, smettendo di comprare altrove. Devono far fruttare l'abbonamento che hanno pagato, ammortizzare l'investimento sulle spedizioni gratuite: più compro, più "ci guadagno". Geniale quanto semplice, eppure in Europa non si era spinto abbastanza su Prime, in Cina addirittura non era neanche partito.

Nel febbraio del 2011 Amazon ha lanciato negli Stati Uniti Amazon Prime Instant Video, servizio di video in streaming con circa 25.000 titoli di film, in concorrenza con i servizi in streaming di Netflix, poche settimane dopo aver annunciato l'acquisizione di LoveFilm nel regno Unito, un servizio di video in streaming inglese, diffuso anche nei paesi baltici e in Germania. Lo stesso anno Amazon aveva lanciato Kindle Fire, il suo tablet, per cercare di costruire un proprio sistema (o "ecosistema", come si cominciò a definire l'utilizzo di supporti o dispositivi proprietari per accedere ai contenuti) in competizione con l'iPad di Apple. Competizione che c'era stata in

precedenza con la musica (iPod), poi con le applicazioni (l'App Store di Apple e Google Play), due campi nei quali Amazon ha perso da subito terreno rispetto ai concorrenti e non è più riuscita a recuperare, se non in minima parte e solo di recente grazie all'offerta di Prime Music (il solito *bundle* per fare leva sui clienti Prime). Ora Prime combina benefici legati alle spedizioni con benefici digitali, cioè contenuti, in parte su licenza delle case editrici e produttrici, in parte originali. Amazon continua a investire sui contenuti, lancia nel 2014 il Fire Phone (un insuccesso così clamoroso che non viene tentata neanche una seconda versione) e a metà 2015 consolida tutto in Amazon Prime Video. Instant scompare, LoveFilm, che pure era un brand con milioni di clienti nel Regno Unito, non sopravvive, viene inglobato in Prime Video. L'offerta di film e serie cresce, e arriva a comprendere lo sport: dal 2017 trasmette alcune partite della NFL, sostituisce SKY nell'ATP World Tour, e da ultimo per la prima volta Prime Video trasmette in streaming venti partite della Premier League inglese per la stagione 2019-2020. Tutto questo attivismo sul fronte dell'acquisizione di contenuti ha gettato nel panico gli operatori di servizi satellitari e via cavo specializzati in sport, essendo il potenziale di investimento di Amazon superiore a quello di qualsiasi altro operatore del settore. La gara negli investimenti sui contenuti è ormai sostanzialmente a due, tra Netflix (circa 7,5 miliardi di dollari annui) e Amazon (circa 5), che staccano gli operatori tradizionali via cavo, come HBO (pur sempre 3 miliardi di dollari di investimenti su contenuti).

Questa digressione per dire come Amazon abbia concentrato gli sforzi sul programma Prime, per renderlo sempre più attraente, sia fornendo un servizio sempre più celere in termini di consegne, sia offrendo sempre più contenuti agli abbonati di Prime. In aggiunta a ciò sono tantissimi i programmi (come le offerte dedicate del Prime Day) e i prodotti riservati agli abbonati Prime.

Nel 2014 si arrivò anche in Europa, nei due paesi più maturi, Germania e Regno Unito (e fuori dall'Europa in Giappone), al lancio del nuovo Prime, contenente i benefici digitali. Si trattava cioè di riprezzare il programma, alzandone il prezzo così come era avvenuto negli Stati Uniti (da 99 dollari a 119). Si fanno i soliti documenti di preparazione della decisione "revisione prezzo" del nuovo servizio, in qualche misura temuta, perché si trattava pur sempre di rivedere al rialzo il costo per i clienti del principale programma di

fidelizzazione di Amazon. Tutti ricordavano il tonfo in Borsa e le reazioni deluse dei clienti di Netflix quando il costo mensile del servizio di streaming era stato aumentato, da un giorno all'altro, di un dollaro; si conosceva bene l'asimmetria nei cambiamenti di prezzo: sempre facile abbassare, problematico alzare (dunque sempre meglio partire alti, in modo da lasciare un margine per eventualmente poter abbassare). E si era compreso che gli aumenti di prezzo sono possibili, ma a fronte di un chiaro aumento del livello di servizio e dei benefici offerti. Nel caso specifico di Prime, si era di fronte a nuovi benefici digitali facilmente riconoscibili, ma ci sarebbe stato comunque chi avrebbe osservato: "A me non importa nulla dei film che mi obbligate a comprare a scatola chiusa, a me interessano solo le spedizioni gratuite". Vennero formulate varie ipotesi, con pagamenti mensili, e una doppia opzione, Prime solo spedizioni o Prime spedizioni più benefici digitali, con due piani distinti e due prezzi diversi. Si trattava di prendere una delle tipiche decisioni classificabili come *one way door*, cioè una di quelle che una volta prese non prevedono una seconda opzione o la possibilità di tornare al punto di partenza (a meno di essere disposti a perdere la faccia con milioni di clienti). A differenza delle *two way doors*, cioè le decisioni rivisitabili e modulabili alla luce dei risultati. E oltretutto con un forte impatto in termini di esperienza dei clienti. Nel caso delle decisioni che non prevedono possibilità di revisione, Bezos si è definito *chief slowdown officer*: non c'è alcuna fretta di prendere queste decisioni, vanno ponderate, discusse e vanno analizzate tutte le possibili opzioni, per giungere a una decisione che appaia chiaramente giusta. Cioè con la ragionevole certezza di aver individuato, dopo lunghe discussioni, la soluzione migliore per il cliente e per Amazon.

Questo è un punto fondamentale per capire la "meccanica" di Amazon: si fa la differenza in termini di crescita non lanciando decine di nuove iniziative o aprendo il negozio di Amazon in paesi sempre nuovi; si fa la differenza accelerando la crescita (aumentando la penetrazione) in quelle aree in cui Amazon è già presente ed è grossa, come Stati Uniti, Europa, Giappone, India. Cioè focus sui business più rilevanti, dove si concentra il maggior numero di clienti con potenziale di scalare; è il concetto di *flywheel*, far girare il volano sempre più velocemente. Basti dire che Bezos aprì così il comunicato stampa con i risultati del quarto trimestre del 2019: "Non abbiamo mai avuto così tanti nuovi abbonati Prime come in questo

trimestre, ora sono oltre 150 milioni in tutto il mondo”.

Questa fu la principale lezione del divario di crescita tra Stati Uniti e Europa: numeri alla mano, l'impatto di una crescita alta in Spagna e Italia (nell'ordine del raddoppio del fatturato in dodici mesi), gli ultimi due paesi aggiunti al network di Amazon, era poca cosa rispetto ad aggiungere qualche punto percentuale di crescita negli Stati Uniti, in Germania, Regno Unito e Giappone. Qui si poteva fare la differenza, qui ogni punto percentuale di crescita generava una quantità di dollari di fatturato in più incommensurabile se paragonato al valore assoluto della crescita di paesi piccoli come Italia e Spagna. Imparai l'importanza di concentrare gli sforzi sul “grosso”, su quello che può veramente fare la differenza, e non disperdere l'attenzione su tante opportunità che invece sono destinate a non scalare abbastanza, nel gergo di Amazon, a restare a livello di distrazioni. Fu così che, per esempio, BuyVIP, un sito di vendite “flash” in Spagna, Italia e Germania (stock di cui le aziende produttrici si vogliono liberare velocemente senza inquinare i canali abituali) acquistato nel 2010, dopo pochi anni, vista la crescita modesta (e i pochi utili realizzati), venne chiuso. Prima di tutto viene l'interesse strategico di Amazon, e quando si capisce qual è la direzione giusta, quali sono gli input che fanno la differenza, il destino è segnato, è come se certe decisioni si prendessero da sole e come se si imponessero sulle sorti individuali.

Amazon è una macchina performante, con un'ideologia e una cultura definite e fissate (nella forma dei quattordici *Leadership Principles*, che si possono vedere in bella mostra sulle pareti di molti uffici di Amazon, o all'ingresso degli FC). Degli elementi costitutivi di questa macchina, l'unico flessibile e adattabile per natura è quello umano, che quindi deve piegarsi alle decisioni che di volta in volta si impongono. Deve offrire flessibilità alla macchina Amazon. È per questo che alla lunga il fattore lavoro può essere considerato una *commodity*, sempre perfettamente sostituibile; nessuno deve mai pensare di essere insostituibile o necessario. Non c'è alcuno spazio per “manovre” personali, per ambizioni individuali, ogni posizione, ogni ruolo esiste finché è utile per Amazon.

Questo mi divenne ancor più chiaro nel corso del 2014, quando ci trovammo, noi country manager europei, a discutere documenti che delineavano in cosa sarebbe consistita in termini pratici la centralizzazione in Lussemburgo di figure e ruoli dei cinque paesi europei, per allineare

l'organizzazione europea a quella degli Stati Uniti, sin dai primi giorni di Amazon "centralizzata" a Seattle, per rendere più efficiente l'organizzazione, ridurre le duplicazioni tra funzioni, permettere di far leva su un'organizzazione paneuropea raggiungendo dimensioni maggiori con lo stesso numero o un minor numero di addetti. Questo avvenne spostando in Lussemburgo intere categorie (come *fashion*) o lanciandone di nuove direttamente in Lussemburgo (come *auto parts*), alcune funzioni (per esempio l'*instock management*, o il *site merchandising*), o adottando nuovi strumenti che permettessero di automatizzare del tutto alcuni compiti, nell'ottica *hands off the wheel* (HOTW), cioè di rimuovere la manualità nella gestione di determinati compiti, affidati per esempio direttamente ai clienti in versione self-service.

Io stesso, senza che me ne fosse stato dato alcun preavviso, scoprii (leggendo un documento interno) che era in corso una ristrutturazione dell'organizzazione europea nella primavera del 2014 e che la mia posizione di country manager dell'Italia nel giro di un anno sarebbe stata soppressa e fusa con quella di capo paese della Spagna. Mi spiegarono che non ci sarebbero più state altre posizioni del mio livello a Milano e mi venne prospettata la possibilità di spostarmi in Lussemburgo per un nuovo lavoro.

Era il punto di arrivo, lo sbocco di un confronto che aveva visto a un ILT, la review di agosto 2013, Italia e Spagna presentare il piano di OP1 non più separatamente (come era stato fino ad allora e come facevano gli altri paesi), bensì fianco a fianco, in un'unica sessione. Io non lo sapevo ma, in modo pragmatico, in quel confronto diretto sarebbe stato scelto il country manager dei due paesi riuniti di lì a poco in un singolo team, nella logica perfettamente legittima da un punto di vista del business di combinare due team relativamente piccoli e contribuire a fare efficienza tra i paesi europei che ne avevano un gran bisogno. L'Italia aveva i numeri dalla sua parte, tutto funzionava meglio, dalle relazioni con i fornitori alle performance della logistica, da Kindle al turnover nei team, dai KPI dei clienti alla crescita, non c'era confronto. Ma il capo della Spagna, francese, ex collega nel team francese del capo dell'Europa, amazonian di lungo corso, super tecnico, era molto agguerrito in quella presentazione (era evidentemente stato avvertito in anticipo), mentre io ero come al solito abbastanza rilassato, convinto del fatto mio, dato che i numeri mi davano ragione... mi sembrava che l'ossessione per i tecnicismi dei sistemi, esibita nei documenti e nelle

discussioni come un trofeo, fosse un po' fine a se stessa, non mi appassionava. E così finì che lui venne promosso a VP (vicepresidente) e in seguito, dopo la mia uscita, diventò capo dei due paesi.

Al momento dell'assunzione mi era stata prospettata la promozione, anche se in termini abbastanza vaghi. Alla mia domanda: "Quando e come verrò promosso a VP?", mi venne risposto: "Nel giro di due-tre anni, dovrai portare il team italiano in Italia, farlo crescere, e avviare il conto economico dell'Italia verso il pareggio". Obiettivi regolarmente superati, ma della promozione neanche l'ombra. Non avevo chiaro che i due-tre anni che mi erano stati prospettati come orizzonte temporale della possibile promozione sono in realtà il periodo che si ha in posizioni di leadership per lasciare il proprio segno, dare il proprio contributo in termini di innovazione, dare prova concreta delle proprie capacità. Avevo per la verità lanciato la proposta di una sezione del sito dedicata al "made in Italy", una vetrina del nostro artigianato e produzioni locali, oggi è arrivata a 27 categorie di prodotto con oltre 100.000 offerte. L'idea si concretizzò in un incontro con Dario Nardella, sindaco di Firenze, preoccupato per il destino dei tanti artigiani d'Oltrarno, la *rive gauche* fiorentina: "Dobbiamo raggiungere a casa loro i milioni di turisti cinesi, americani, russi che sono il futuro delle nostre botteghe artigiane. Amazon può creare questo contatto!". Ma arrivò che il mio destino era già deciso.

Mutatis mutandis, quando Piacentini è uscito da Amazon nel 2016, è stato sostituito da Russell Grandinetti, uno dei più giovani e longevi membri del S-team di Bezos (era entrato giovanissimo agli inizi di Amazon nell'area finanza, ancora nel vecchio millennio). Alle sue responsabilità di Kindle si aggiunsero così quelle di gestire tutti i business retail internazionali di Amazon.

Quello che ormai percepivo chiaramente di Amazon al quarto "giro" di *performance reviews* era una certa arbitrarietà che riguardava le promozioni e il rating non solo dei dipendenti, ma anche dei venditori sulla piattaforma e dei prodotti che conquistano la *buy-box* (chi conquista il pulsante *buy now*), o perfino i risultati delle ricerche. Perché questi sono processi di selezione e creazione della reputazione affidati a *black-box*, algoritmi segreti dei quali poco o nulla si sa, ed è quindi impossibile obiettare rispetto ai risultati, o provare a difendersi in caso di disaccordo. È quello che è stato definito *technological inevitabilism*: le aziende superstar di internet si

trincerano dietro a questi segreti e traggono da qui la loro legittimazione, dal vantaggio informativo che conferisce loro in modo poco o per nulla trasparente la tecnologia. Questo è il potere dei dati, degli algoritmi, di una conoscenza che fa capo a pochi insider. È il paradosso della società dell'informazione: i dati li hanno potenzialmente tutti (si possono acquistare da broker), ma la conoscenza che deriva dall'enorme quantità di dati che producono le piattaforme è di pochi. Sono i nuovi monopoli, non basati su particolari abilità tecnologiche (come vorrebbero lasciare intendere le società Big Tech), ma sulla capacità di estrazione e di utilizzo dei dati prodotti dai clienti, che creano enormi asimmetrie di conoscenza. Asimmetrie a cui risulta difficile resistere, specie quando permettono di estrarre enormi profitti. Non è forse a questo che fa riferimento il motto iniziale di Google: *Don't be evil?*

Tipicamente, quando manca trasparenza, “individui preparati ma privi di scrupoli imparano come utilizzare per i propri fini il funzionamento dei sistemi” (Frank Pasquale, *The Black Box Society. The Secret Algorithms That Control Money and Information*, 2015). Avevo la netta sensazione (derivante dal mio personale caso) che chi conosceva i sistemi avesse imparato a “giocarli”, a usarli a proprio favore. Esiste una *law of scoring*, una legge della misurazione, per i sistemi che misurano e indicizzano tutto, funzionale all'internalizzazione di certi standard. In un mondo che si muove velocemente, in cui tutto cambia costantemente (rendendo troppo complesse altre fonti di conoscenza, per cui si passa per semplificare dal giudizio umano al più veloce calcolo), si preferisce delegare al software compiti e decisioni senza intervento umano, che richiederebbero invece conoscenza e capacità critica. Queste valutazioni (mi riferisco ai *ratings* in particolare) diventano fonte di valore e identità, l'ultima certezza a cui aggrapparsi. Anche se in realtà sono semplificazioni, più o meno utili, che non rappresentano accuratamente la realtà, ma vengono facilmente manipolate e sfruttate da chi le controlla, per premiare o promuovere a discrezione questo o quello, persone, prodotti, venditori, marche. Secondo regole e obiettivi indecifrabili dall'esterno, come lo sono gli algoritmi.

Neanche in Lussemburgo, la sede europea, che anno dopo anno non faceva che crescere, l'ambiente mi sembrava particolarmente felice, stando a quello che mi raccontavano vari colleghi. Un “ordine sociale”, oltre che aziendale, basato su una competizione darwiniana, il continuo ruotare di

posizioni, il perverso meccanismo dei feedback usati per promuovere in modo discrezionale questo o quel fedele membro del proprio team, il tutto orchestrato da un senior management che a me evocava, con poche eccezioni, ammaestratori circensi, bravissimi nel ripetere le solite gag, a cantare a cappella i consueti coretti dei principi di leadership, ma deboli, inconsistenti se presi individualmente, e soprattutto fuori dall'ambiente protetto del mondo Amazon, organizzato intorno a quei piuttosto banali riferimenti ideologici grazie ai quali "i leader" si muovono così disinvoltamente.

Come opportunamente nota Shoshana Zuboff in *Il capitalismo della sorveglianza*: in questo nuovo ambiente delle aziende digitali l'orientamento morale e politico degli individui è una fonte di frizione che fa sprecare tempo prezioso e fa deviare il comportamento dal convergere. E qui aggiunge, citando Hannah Arendt, che una società di lavoratori dipendenti richiede ai propri membri un funzionamento puramente automatico. Così mi sentivo, ben prima di aver letto il meraviglioso libro della Zuboff, e ovviamente ero recalcitrante, mal disposto rispetto a questa prospettiva.

Ma soprattutto non mi piaceva l'autoreferenzialità di Amazon, che mi appariva un mondo a parte, totalizzante, una casa di specchi. Insomma va bene internet, va bene il cliente al centro di tutto, va bene innovare continuamente, va bene cercare di essere sempre davanti a tutti i concorrenti, va bene intelligenza artificiale e *machine learning*, va bene gli algoritmi... ma non si può andare a dormire e svegliarsi tutte le mattine pensando a Amazon! Ciò che istintivamente mi infastidiva erano l'aspetto sottilmente manipolativo di questa immensa "baracca" (tutte le merci del mondo a portata di un click a casa tua in poche ore, al miglior prezzo possibile) e quello paternalistico ("In un mondo in cui tutti hanno sempre meno tempo, pensiamo noi ai tuoi acquisti, in modo che tu possa dedicare il tuo tempo alle persone che ami di più, la tua famiglia", recitava una pubblicità di Amazon Prime).

Questa visione un po' scettica era causata anche dalla mia particolare posizione dentro Amazon. A capo di un paese, parte di un management team di country manager che riportavano a Piacentini, membro del S-team di Bezos, eppure non VP, come gli altri capi paese, ma "solo" *director*. C'era una *conference call* settimanale dei country manager europei, alla quale partecipavo, ma ero escluso da un'altra call dei capi paese con Piacentini.

Partecipavo agli OLR in Lussemburgo, fino al momento in cui si discuteva di direttori e VP, e allora mi toccava uscire dalla stanza e abbandonare la discussione. Ero per così dire affacciato alle stesse finestre dei miei omologhi, ma a un certo punto la vista mi veniva preclusa, e quello che percepivo era una fastidiosa “divisione della conoscenza”, che all’improvviso interrompeva la mia possibilità di operare al livello dei miei colleghi che esercitavano un ruolo simile. Questa situazione di *ultimus inter pares* ha sicuramente prodotto la sensazione disarmante di partecipare in modo parziale alla vita di Amazon e che ci fossero due aziende distinte.

Per il poco che avevo potuto ascoltare (assistevo alle discussioni che riguardavano i livelli gerarchici sotto al mio), venivano pronunciati giudizi sommari sulle persone, una fretta nel riassumere e tipizzare punti di forza e debolezza che mi inquietava. Gli insider che gestivano questi *reputational systems* non sembravano appartenere alla stessa azienda dei dipendenti “ordinari”. Questo giudizio, ovviamente, l’ho articolato in seguito, lì per lì provai sorpresa e fastidio che indussero in me un senso di estraneità. Il licenziamento mi apparve perciò come una liberazione. Non mi sentivo disoccupato, ma finalmente libero. Non *jobless*, ma *job-free*. Liberato da Amazon.

Nel 2015, pochi mesi dopo la mia uscita, il *New York Times* pubblicò in prima pagina un lungo reportage che descriveva le condizioni talora disumane e un ambiente di terrore tra i dipendenti di Amazon a Seattle (“Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace”, 15 agosto, di due reporter che ci avevano lavorato per sei mesi). Discriminazioni, episodi di bullismo, competizione interna senza esclusione di colpi, l’utilizzo degli strumenti di feedback interno (come *anytime feedback*, che consente di inviare feedback in ogni momento) per sabotare colleghi di altri team, problematici rientri dalla maternità, mancanza di occasioni di promozione per chi ha problemi di salute o in famiglia, un vero clima darwiniano o di terrore alimentato da manager spietati. Erano citati molti casi individuali e fonti interne all’azienda. A me tuttavia sembrò un’esagerazione, un quadro distorto creato ad arte, presentando solo episodi limite come fossero la normalità, trasformando quello che è senza dubbio un ambiente di lavoro esigente, duro e competitivo in una specie di manicomio. Bezos, cosa inusuale, scrisse nel giro di poche ore un’e-mail interna in risposta all’articolo, dicendo che non vi riconosceva la Amazon nella quale lui stesso

lavorava tutti i giorni, invitando chiunque venisse a conoscenza di casi simili di farli presente all'ufficio del personale o a lui direttamente. L'articolo del *New York Times* mosse comunque le acque a un punto tale che la gestione del personale cambiò in seguito piuttosto radicalmente: nel marzo 2016 Beth Galetti sostituisce Tony Galbato come svp di Human Resources, la gestione del personale. I toni dei manager sono diventati generalmente più concilianti, meno aggressivi e sfidanti, per esempio nelle WBR, si esercita meno pressione su chi ha posizioni di gestione del business. La struttura delle OLR è cambiata, è più focalizzata sui punti di forza di ogni dipendente, meno incentrata sulle cosiddette "aree di miglioramento", ed è stato introdotto un programma detto PIVOT, che permette di concordare uscite veloci, o piani di recupero, mentoring e miglioramento nel caso di performance non soddisfacenti.

Messo sotto pressione a più riprese da Bernie Sanders, il senatore democratico dello Stato del Vermont, che critica le pratiche lavorative di Amazon nel settore della logistica, nell'ottobre del 2018 Bezos decide di raddoppiare la paga oraria minima per i lavoratori dei centri di distribuzione, gli *associates*, da 7,25 dollari a 15, più del doppio del minimo federale (applicata dal 1° novembre 2018 a oltre 250.000 lavoratori a tempo pieno più altri 100.000 assunti durante il picco natalizio – aumenti simili vengono applicati dalla stessa data nel Regno Unito, 10,5 sterline nell'area di Londra, 9,5 nel resto del paese). Bezos stesso scrive: "Abbiamo ascoltato le critiche, abbiamo riflettuto su quanto fosse necessario fare, e abbiamo deciso che vogliamo guardare avanti. Siamo felici di questa scelta e incoraggiamo i nostri concorrenti a seguire il nostro esempio".

Ho visitato vari centri di distribuzione di Amazon, in Francia, Germania, Regno Unito, ovviamente Italia. Mi è capitato di lavorare sotto Natale nel centro di distribuzione di Castel San Giovanni, per dare una mano a smaltire il picco di domanda del quarto trimestre (si dice che Amazon abbia cinque trimestri in un anno, perché il quarto ne vale due) che arriva tra fine novembre e metà dicembre. È una pratica abbastanza usuale e volontaria, che ricorda i picchi del quarto trimestre degli albori di Amazon, quando più o meno tutti quelli che lavoravano negli uffici di Seattle passavano le settimane finali dell'anno a lavorare nell'unico FC, per aiutare a smaltire le code di ordini arretrati dovute al picco di domanda. Ho passato alcuni sabati e domeniche a impacchettare in fondo alle linee dei *sortables* (oggetti

piccoli) e *non sortables* (oggetti voluminosi), gomito a gomito in un'isola da 4 persone, con gli altri *associates*, che non sapevano chi fossi. Li ho ascoltati parlare tra loro, li ho osservati, ho cercato di farmi un'opinione da ciò di cui ero testimone. Ho mangiato alla mensa di Castel San Giovanni, con il mio ex collega Stefano, direttore della logistica in Italia e poi in Europa, e il management team della logistica che riportava a lui.

Né nella logistica, né nei tanti uffici di Amazon in cui sono stato, nelle tante riunioni e videoconferenze, sono mai venuto a conoscenza o ho avuto prova di abusi o irregolarità nella gestione delle persone. Sì, certo, una cultura orientata al risultato, alla performance, al miglioramento continuo, senza sconti per nessuno. A me è sempre sembrato un approccio duro, esigente ma onesto, come quello di una competizione sportiva, perché le regole sono chiare, condivise, sempre basate su una logica di business. Quello che può succedere è che la mentalità da Day One, quando cioè Amazon era un *underdog* che doveva lottare e negoziare strenuamente con tutti i fornitori per ogni percentuale di sconto in più, e negoziare su tanti altri fronti, questa mentalità da combattenti, di chi lotta e affronta le sfide, tende a rimanere, è la cattiveria di chi vuole ottenere il risultato. Questa cultura può facilmente sconfinare in abusi di potere quando queste aziende dalla crescita così rapida diventano grandi “di colpo”, cioè nel giro di pochi anni. La cultura ci mette più tempo a adattarsi e trasformarsi, ma gradualmente lo fa. Prova ne siano i cambiamenti nella valutazione delle persone di Amazon, prova ne sia l'aumento dei salari minimi degli *associates* nella logistica. Mi pare insomma che questo approccio evolutivo vada tutto sommato nella direzione giusta, anche se magari non abbastanza in fretta. D'altra parte queste aziende (includiamo gli altri giganti di internet) basate sul feedback sono capaci di ascoltare e sono reattive, in grado di imparare e adattarsi per sopravvivere e prosperare.

Amazon è un esempio quasi perfetto dell'evoluzione delle cosiddette *NOC firms* (NOC sta per *network of contracts* e indica le aziende che negli anni Novanta hanno esternalizzato la produzione, venduto asset e tagliato pesantemente i costi per far salire le quotazioni azionarie – gli esempi più noti sono Apple e Nike). Alle aziende NOC succedono le aziende basate sul modello di business a piattaforma, competenti principalmente nel campo di estrazione, analisi e controllo dei dati, nella gestione cioè di informazioni, grazie alle quali indirizzano continuamente l'attenzione dei consumatori,

creano opportunità, classifiche, reputazione. Da qui l'idea che gli operatori di queste piattaforme siano sostanzialmente intermediari, o *market makers*, che creano e gestiscono mercati sui quali si incontrano domanda e offerta.

Il controllo dei dati in tempo reale permette una precisione quasi chirurgica nella valutazione delle prestazioni, all'interno dei ferrei processi aziendali – si potrebbe chiamarlo “taylorismo nell'epoca dei robot e dei big data”. Tutte le valutazioni sono basate su feedback (*user generated content*, come le *product reviews* scritte dai clienti), spesso riferiti e fatti specifici (metodo STAR: *situation, task, action, result*), tutto viene misurato e trasformato in numeri, per cui la conoscenza sulla cui base vengono effettuate le valutazioni è asettica, depurata per quanto possibile di opinioni personali (il “segnale” è generato dall'aggregazione delle review), il “fattore umano” (uguale errore) viene così il più possibile isolato e rimosso. Insomma queste Big Tech hanno tanto successo perché sanno ascoltare e sanno che cosa ascoltare.

Il modello di Amazon e i suoi antenati

Amazon non nasce dal nulla, è per molti versi una tipica storia americana che si ripete. Basta leggere Sam Walton, *Made in America*, un libro straordinario, a tratti commovente per l'entusiasmo, l'ingenuità, quasi un pizzico di follia, ma anche l'incrollabile senso di fiducia nel progresso che trasmette: la storia di Walmart, pubblicata nel 1992 dal suo fondatore, contiene tutti i valori, gli aneddoti, le idiosincrasie di chi ha reso l'America un grande paese, e Walmart il più grande retailer e la più grande azienda del mondo.

È utile approfondire i messaggi chiave di questo libro perché sembrerebbe nascere proprio da qui Amazon: si trova in queste pagine il testimone che Jeff Bezos a metà degli anni Novanta raccoglie da Sam Walton. È da qui che pesca gran parte della cultura e dell'ideologia che costituiscono l'impianto di Amazon. Vediamo, in dettaglio.

L'antenato di Amazon e Walmart, il loro nonno, potremmo dire, è stata A&P (Great Atlantic & Pacific Tea Company), la prima catena di negozi nordamericana, la prima nel 1929 a superare il miliardo di dollari di fatturato. Ha cessato di esistere da poco (gli ultimi supermercati sono stati chiusi nel 2015, ma già subito dopo la Seconda guerra mondiale subì un pesante intervento dell'Antitrust) e in seguito, a partire dagli anni Sessanta, iniziò il declino per via della concorrenza dei *big box retailers*, e dei *discounters*, Walmart primo su tutti.

Ma come ha fatto Walmart a soppiantare tutti gli altri retailer americani? Iniziamo da una ricognizione dei principi e dalle regole di Walmart, che Sam Walton enuncia nel proprio libro. Noterete le ricorrenti similitudini con i quattordici *Leadership Principles* di Amazon.

I sei principi operativi sono:

1) *Think one store at a time: we keep the company orientation small.* Il negozio è il minimo comun denominatore della gestione di Walmart, è nei negozi che avviene il contatto con i clienti. È la versione di Walmart della *customer obsession* di Amazon, ma anche dell'attenzione al dettaglio.

2) *Communicate: sharing numbers, information, best practices across stores.* Da Walmart si tenevano i *Saturday meetings*, incontri del sabato mattina (alle 7.30, ogni settimana), l'equivalente delle WBR di Amazon. Stesso obiettivo, *sharing best practices*. La leadership viene esercitata attraverso la conoscenza dettagliata dei numeri, condivisa insieme alle migliori pratiche.

3) *Keep your ear to the ground.* L'importanza del feedback dei clienti, fonte preziosa e inesauribile di informazioni. Il management di Walmart visitava continuamente i negozi, Sam Walton lo fece tutta la vita, era incessantemente in volo per visitare negozi nei quattro angoli del paese. Da Walmart ogni venerdì si teneva un *Merchandising meeting*, più o meno l'equivalente di quello che fa da Amazon il Benchmarking team, ma è anche l'obiettivo dei *Walk the Store*, delle *CXBR reviews* (evoluzione più strutturata in ambiente digitale delle continue visite a sorpresa che Sam Walton era solito fare nei negozi di Walmart) e delle visite negli FC.

4) *Push responsibility and authority down.* Walmart sviluppa l'idea dello *store within a store*, i capi dei dipartimenti diventano manager del loro business, con responsabilità del risultato (controllo del conto economico). È la responsabilità trasferita da Amazon giù fino al livello dei *category leaders* (sono loro a gestire il conto economico della categoria, l'equivalente del dipartimento di Walmart), o la struttura con tanti piccoli team separati (*two pizza teams*), flessibili, veloci e spesso in competizione tra loro.

5) *Force ideas to bubble up.* Da Walmart inventano il programma *Yes we can, Sam!*: gli *associates* che hanno avuto idee che fanno risparmiare dollari vengono invitati a presentarle al *Saturday meeting*. Da Amazon tutti sono potenzialmente leader, perché da tutti è atteso un contributo in termini di innovazione e semplificazione, di miglioramento continuo dei processi. Le idee buone possono venire a chiunque sia in prima linea nell'organizzazione, non importa a quale livello.

6) *Stay lean, fight bureaucracy.* “La burocrazia è il prodotto di ego che pensano a costruire imperi, bisogna invece restare concentrati, pensare ai bisogni del

cliente.” È il *customer focus* di Amazon, l'ossessione di stare concentrati sulle cose che contano davvero per il cliente, oggi come nel tempo. In questo modo gli investimenti fatti sui clienti continueranno a pagare dividendi anche in futuro.

Sam Walton aggiunge come fossero scontate ovvietà: *Work hard, teamwork, have goals, set them high* (“Lavorare duro, lavoro di gruppo, avere obiettivi ambiziosi. Abbiamo costruito tabelloni segnapunti con gli obiettivi per le riunioni del sabato mattina, in modo che i colleghi li abbiano bene in vista”), ma più sorprendente di tutti *Break all rules* (“infrangere tutte le regole”, sembra quasi anticipare il *Move fast and break things* di Facebook) a premessa delle dieci regole:

1) *Committ to your business. Believe in it. Your passion will spread to others like fever.* L'equivalente del *Work hard, have fun, make history* di Amazon. La convinzione che la passione per il proprio lavoro sia contagiosa.

2) *Share profits, treat associates like partners. Believe as a servant leader in a partnership. Offer discounted stock.* Un atteggiamento di ostentata umiltà da parte dei leader fa parte della cultura di Amazon. Tutti i dipendenti di Amazon vengono pagati per una parte con RSU, *restricted stock units* (non stock option, ma azioni vere e proprie che maturano dopo un certo periodo dall'assegnazione). Sono un incentivo e allo stesso tempo un meccanismo di fidelizzazione dei dipendenti.

3) *Motivate and challenge your partners. Set high goals, encourage competition. Crosspollinate, have managers switch jobs with one another to stay challenged. Keep them guessing, don't become too predictable.* Tutto messo in pratica quasi alla lettera anche dalla leadership di Amazon, a ogni livello si lavora per “progetti” che continuamente vanno oltre e sfidano lo status quo, perché nessuno possa mai ritenersi indispensabile. Le sfide non finiscono mai. Anche a livello di S-team, non mancano gli esempi di posizioni apicali che cambiano per aprire nuove sfide (per esempio Kindle, negozi fisici, produzione di nuovi dispositivi come Echo/Alexa).

4) *Communicate as much as you can. The more they know, the more they'll understand, the more they'll care. Information means empowering your associates.* La leadership “trasformativa” di Amazon (tutti possono potenzialmente essere o diventare leader) si basa proprio sulla condivisione

e l'approfondimento di processi e numeri. Questo avviene con varie modalità ai diversi livelli, con una gestione corale e basata sui contenuti. Ma per Bezos troppa comunicazione è una forma di inefficienza. Se i sistemi e i processi funzionano, non c'è bisogno di comunicare. Troppa comunicazione non può scalare, mentre i sistemi e l'automazione sì, all'infinito.

5) *Appreciate what your associates do. Sincere words of praise are free, but worth a fortune.* Questo non è stato in passato esattamente il punto forte di Amazon. Spesso sembra che le persone siano intercambiabili e a servizio delle macchine e dei sistemi; un punto che viene bilanciato con opportunità continue di nuovi progetti, e corsi di formazione per sviluppare nuove professionalità.

6) *Celebrate success. Don't take yourself too seriously, show humor in failures, always show enthusiasm.* Celebrate success da Amazon: All Hands e Summer/New Year party sono occasioni per condividere i risultati, riconoscimento collettivo dei traguardi raggiunti. Un nuovo approccio alle *performance reviews*, tende a mettere in evidenza i punti di forza dei dipendenti, invece di focalizzarsi solo sulle aree di miglioramento come in precedenza.

7) *Listen to everyone in your company. Particularly those that talk to customers, the ones who know what is going on out there: this is really what total quality is about.* Ancora l'idea pervasiva che il feedback dei clienti sia il motore o la cinghia di trasmissione rispetto al dato reale. E che le nuove idee emergano dal basso, dalla pratica quotidiana. Chiunque lavori dentro Amazon è *empowered* a dire la sua, sempre.

8) *Exceed customer expectations. If you do they'll come back over and over. "Satisfacion guaranteed". Give the customers what they want, and a bit more.* La pratica di "viziare", sorprendere il cliente di tanto in tanto, farlo sentire parte di un club in cui ci si prende cura di lui è centrale per Amazon, è l'esperienza che il cliente deve fare di Amazon. Sono incessanti gli investimenti sulle tre leve che davvero contano per i clienti: prezzo, servizio, selezione. Il processo di miglioramento è continuo.

9) *Control your expenses better than competition. If you are the most efficient operator, you can make mistakes and recover.* Questo è anche il punto centrale del modello operativo di Amazon. Tutto parte dal controllo dei

costi e dal margine di vantaggio che se ne ricava rispetto alla concorrenza, usato per alimentare il circolo virtuoso, la *flywheel*. Se non vinci sulla struttura dei costi, non puoi permetterti una politica di investimento in *every day low prices*, che è quella che attira e fidelizza i clienti. Non puoi essere un discounter se non parti da una struttura *low cost*.

10) *Swim upstream: ignore conventional wisdom, go the other way, find your niche*. *Disruption*: Amazon è costantemente in cerca di modi per scardinare il funzionamento dei settori in cui opera, o per entrare in nuovi settori. Un'abitudine a ignorare le regole del retail e prendere posizioni originali rispetto a tutti gli altri concorrenti. È uno dei punti più autentici e simpatici di Amazon, quel po' di anticonformismo che l'ha resa molto amata dai clienti.

Nel libro di Walton e in queste sedici brevi affermazioni ci sono tantissimi punti che anticipano i *Leadership Principles* di Amazon, vediamo come e perché, a partire da venti parole chiave:

1) Frugalità, ossia *know the value of a dollar*: “Uno dei veri segreti del successo fenomenale di Walmart è stato proprio questa attitudine: molte delle nostre migliori opportunità sono nate da una situazione di bisogno”. Amazon dice letteralmente *necessity breeds resourcefulness*, cioè imparare a fare di necessità virtù. Non arrendersi mai davanti al “non si può fare”, ma escogitare sempre nuove vie, nuove soluzioni. *Frugality* è riuscire a fare di più con meno. È facile diventare viziati o compiacenti, anche per questo da Amazon è sempre Day One. Quando non è ai comandi di un suo aereo, Sam Walton racconta di volare sempre in economy per dare il buon esempio ai dipendenti: non chiede mai agli altri quello che lui non è pronto a fare in prima persona.

2) Passione/ossessione per la vittoria: “Ho messo l'asticella piuttosto alta per me stesso, con obiettivi molto sfidanti”. Bezos in questo sembra proprio l'erede di Sam Walton, per la fame di successo, la capacità di pensare in grande, di non accontentarsi mai, di vedere sempre nuovi spazi di miglioramento. È il *relentless*, l'inarrestabilità, è la passione per la ricerca continua di perfezionamento, un processo infinito, o un obiettivo che si sposta sempre più in là. *Bar raising* è una costante dei processi intorno a cui è organizzata Amazon. L'idea di fondo è che non esistono limiti precostituiti, si può sempre fare meglio, ci si deve mettere alla prova su obiettivi sempre

più sfidanti, con sfide sempre più grandi.

3) Umiltà: “Esibire il proprio ego in pubblico non è sicuramente il modo per costruire un’efficiente organizzazione”. Il lavoro in team è anche alla base dell’organizzazione di Walmart. Importante è il cosiddetto *body odor* del tuo team, che non bisogna presumere sia profumo, a cui fanno riferimento i *Leadership Principles* di Amazon. Cioè mai montarsi la testa, mai credersi infallibili, restare sempre con i piedi per terra, pensare sempre prima di tutto al cliente, ascoltarne sempre il feedback.

4) Prezzi: Sam Walton spiega l’essenza del discount retailing e di Walmart, ossia ridurre il *mark-up* al punto tale che l’aumento dei volumi più che compensi la diminuzione del margine unitario. Identica strategia per Amazon, tutta impostata su crescita dei volumi, elasticità della domanda rispetto al prezzo e “monte totale profitti” generati, non margine percentuale su ogni singola transazione.

5) Innovazione: Sam Walton introduce nel 1950 il self-service nei suoi primi negozi. “Inventavamo, sperimentavamo, ci espandevamo”; quando apre il primo Walmart nel 1962, “come quasi tutti i successi improvvisi, prima ci abbiamo lavorato per almeno 20 anni”: è come nel caso di Amazon oggi, per esempio con il successo della piattaforma dei venditori, di AWS o di Alexa, sono evoluzioni di idee e tecnologie incubate a lungo, tanti esperimenti condotti per anni dietro le quinte e tanti tentativi falliti, prima di trovare e perfezionare la ricetta per il successo.

6) Copiare, ossia *Not invented here*: Sam Walton copia spudoratamente e assume dai concorrenti. Da Amazon si dice spesso: “Non c’è bisogno di reinventare la ruota ogni volta, abbiamo modi migliori per impiegare il nostro tempo”. Sam Walton girava il mondo in cerca di buone idee: anche la parola *associate* per definire i propri collaboratori nei negozi Walton la mutuò da John Lewis, la partnership inglese.

7) Day One: “Siamo commercianti di piccola città, non mi stancherò mai di ripetervelo. Mai perdere l’elemento imprenditoriale, salutate e guardate ogni cliente negli occhi, uno alla volta” (è il celebre *Hello, how can I help you today?* con cui gli *associates* ricevono i clienti da Walmart). Quando si diventa grandi si tende a standardizzare tutto, si uccide la creatività, non c’è più posto per il geniale spirito imprenditoriale. Qui c’è anche molto dei

principi di leadership di Amazon, come *roll up sleeves*, rimboccarsi le maniche.

8) *Bias for action*: “Sul lavoro sono sempre stato un cane sciolto [usa la parola *maverick*, un anticonformista], a cui piace cambiare continuamente le cose e generare un po’ di anarchia... la mia natura è sempre stata quella di partire alla carica, di dire: facciamolo subito”. Questo *bias for action* è fondamentale per capire Amazon, proprio questo spirito di intraprendenza è alla base di tante innovazioni che vediamo uscire da Amazon. Nei primi anni da Walmart non si vergognavano di nulla, non facevano assolutamente attenzione alle regole del retail. Viaggi ricorrenti a New York per fare acquisti, prima regola: mai le spese di viaggio possono superare l’1% del volume degli acquisti. Tutti, incluso Sam Walton, stavano in piccole stanze d’hotel condivise, in giro sempre a piedi, mai taxi, colazione alle 6.00. “Ma Mr. Walton, non vale la pena alzarci così presto, non abbiamo nulla da fare a quell’ora.” Risposta di Sam Walton: “E allora trovate qualcosa da fare”. In una prima fase molti hanno l’impressione di viaggiare al buio. Poi investono su una scuola per retail alla IBM: “Se volevamo crescere, dovevamo trovare il modo di averne il controllo”.

9) Pubblicità: “Sin dall’inizio non abbiamo mai creduto nello spendere troppo in pubblicità... il passaparola funziona benissimo”. Identico a lungo l’approccio di Amazon sulle spese pubblicitarie. Solo con il lancio di Kindle Amazon ha iniziato a investire in campagne mass market.

10) WBR, riunione settimanale: sabato mattina Sam Walton entra in ufficio prima dell’alba, studia i numeri di consuntivo della settimana appena trascorsa, in modo da avere una marcia in più degli altri alla riunione che inizia alle 7.30. L’immane partecipazione a questo meeting, di cui è l’animatore (sembra anticipare la WBR di Amazon), e l’andare in giro con il registratore per tenere nota delle idee quando visita i negozi sono, per sua stessa ammissione, la sua unica routine. Per il resto, stile libero. “Ogni forma di organizzazione mi rallenterebbe... Quando Sam si fissa su un’idea, diventa implacabile – gestione per sfinito.”

11) Centralità del cliente, ossessione per i clienti: “Chiunque abbia detto *retail is detail* aveva ragione al 100%”. Walmart aveva già messo il cliente al centro della propria organizzazione, era già *customer-centric* ben prima che lo diventasse Amazon. Il modo migliore di lavorare è pensare come un

cliente e pensare come un cliente vuol dire pensare ai dettagli. Nel gergo di Amazon questo si esprime nel principio *start with the customer and work backwards*, tutto parte dal cliente.

12) Partnership: sin dalla quotazione in Borsa del 1970, Walmart fa partecipare ai profitti il management e in seguito pure gli *associates*. Anche i dipendenti di Amazon percepiscono azioni, tutti, anche gli *associates* negli FC. Walton parla dei suoi manager come *servant leaders*: la leadership e la partnership di Walmart si basano sulla condivisione delle informazioni per ottenere *accountability*. Niente è così motivante e fonte di ispirazione come sapere per poter decidere, e sapere di poter partecipare alle decisioni. Sam Walton viene spesso accusato di mettere i manager in competizione, uno contro l'altro. Ma lui replica di essere per la *cross-pollination* (una sorta di “contaminazione” dei percorsi professionali), di vedere con favore chi ha lavorato in vari ruoli, perché solo in questo modo si conosce davvero l'azienda in tutte le sue dimensioni. Dimenticare il proprio ego e le proprie ambizioni, e dedicarsi invece all'azienda – identico questo punto nelle pratiche lavorative di Amazon.

13) *Peculiar ways*, anticonformismo: Sam Walton usa l'espressione “nuotare contro corrente”, Bezos dice “sappiamo che potremmo non essere compresi a lungo”, dunque sono richiesti pazienza, tenacia e orientamento al lungo termine. Nelle pratiche di business, Amazon ha fatto un vero e proprio culto delle proprie *peculiar ways* (i nuovi dipendenti fanno nel primo anno un test online per verificare se anche loro sono *peculiar* nel senso proprio di Amazon).

14) Divertirsi: “Fischietta mentre lavori” è la filosofia di Walmart, che assomiglia all'*have fun* e non prendersi troppo sul serio di Amazon. Un misto di umiltà, sporcarsi le mani e *sense of humor* nel modo di comportarsi che ci si aspetta da ogni amazonian. Agli incontri con il management del sabato mattina Sam Walton vuole sempre improvvisare, sorprendere, tenere desta l'attenzione e insieme intrattenere; è un po' così anche negli All Hands con Bezos, in tante altre riunioni le sorprese e i colpi di scena non mancano mai. Niente deve essere troppo prevedibile o scontato, le scenette divertenti per sdrammatizzare sono una costante.

15) Benchmarking: “La concorrenza è ciò che ha dato forma a Walmart sin dall'inizio: non c'è una persona che sia stata in più negozi di Sam Walton.

Ogni tipo di negozio in tutto il mondo. Una mente curiosa sempre pronta a imparare qualcosa di nuovo” dice il fratello di Sam Walton. Questo continuo monitorare la concorrenza e ispirarsi alle *best practices* dei concorrenti è evoluto nel programma di benchmarking e *competitive intelligence* in Amazon.

16) Cambiamento: scrive Sam Walton che, quando si ha una cultura aziendale molto forte, bisogna fare attenzione che non si trasformi in resistenza al cambiamento. Si rischia che tutti pensino “come facciamo le cose noi è semplicemente perfetto”, quindi perché cambiare? Da Walmart sono sempre stati bravi a fare evolvere la gestione del business, ma meno bravi a cambiare la cultura. Quindi Sam Walton aveva la missione personale di assicurare che il cambiamento costante e la predisposizione al cambiamento diventassero parte integrante della cultura di Walmart. È lo stesso ruolo molto visibile di “ispiratore e motivatore supremo”, leader dei leader, che ha oggi Bezos per Amazon.

17) Attenzione ai dettagli, cioè *think small*. Ai *Saturday morning meetings* a Sam Walton piace rivedere in dettaglio il conto economico della settimana per uno specifico negozio. Si esamina così l'andamento dell'azienda nel più minuto dettaglio, un negozio alla volta, tutti sono tenuti a sapere qualcosa di *quel* preciso negozio: andamento operativo, se un aumento del 20% delle vendite sia un risultato positivo o non abbastanza positivo, peso degli stipendi sul fatturato, competizione ecc. Guardando nel piccolo si scopre cosa fa andare bene un determinato negozio e si può trasferire quel vantaggio a tutti gli altri negozi simili.

18) Visitare i negozi: da Walmart sviluppano un programma *Eat what you cook*, per cui i compratori vanno due giorni a lavorare nei dipartimenti per cui fanno gli acquisti centralizzati dalla sede centrale di Bentonville, Arkansas, in modo da capire meglio per il futuro che cosa e quanto comprare. Amazon ha sviluppato programmi come *Walk the Store* e la CXBR, una review di ogni innovazione che tocca i clienti.

19) Futuro: Bezos afferma spesso di vivere due-tre anni “fuori, nel futuro”. Per Sam Walton: “Tutto cambia in continuazione. Per avere successo bisogna essere capaci di anticipare il cambiamento”, cioè bisogna stare *ahead of the curve*, guidare il cambiamento, non subirlo o rincorrerlo. Quello che oggi fa anche Amazon innovando senza sosta.

20) Routine: dice Walton che bisogna “far sì che ciò che un tempo sembrava davvero impossibile, venga oggi considerato normale, routine”; vale anche oggi per Amazon: i servizi che adesso ci sembrano normali erano rivoluzionari al momento della loro introduzione. Ma bisogna sempre trovare nuovi modi per superare le aspettative dei clienti. Sui tempi di consegna, per esempio, Amazon è sempre stata molto avanti rispetto a tutti i concorrenti, e nonostante questo non ha mai smesso di migliorarsi e investire sul servizio.

Vediamo quali sono i tratti distintivi della gestione secondo Walmart: a) bisogna affidare la responsabilità di prendere le decisioni alle persone che sono in contatto diretto con i clienti tutti i giorni; b) i bravi manager ascoltano le idee di questi “soldati”, che combattono in prima linea; c) non possiamo sapere chi avrà la prossima buona idea, le buone idee possono essere proposte da chiunque, e queste buone idee verranno poi raggruppate e disseminate in tutta l'organizzazione; d) con fornitori e dipendenti bisogna superare una relazione di competizione e stabilire una partnership *win-win*, mettere al lavoro tutte le energie disponibili per soddisfare le domande dei clienti; e) per compiere tutto ciò, il management deve superare la più potente delle forze nella natura umana: la resistenza al cambiamento. Per avere successo in questo mondo, è necessario cambiare in continuazione.

“Credo che il nostro modo di gestire il business si affermerà nella prossima decade e nel prossimo secolo”, scrive Sam Walton nel 1992. Di lì a poco arriverà Amazon. Come è tipico delle *visionary companies*, i *core values* di Sam Walton e Walmart non sono cambiati, sono ancora attuali, mentre la spinta a innovare e cambiare ha permesso alle pratiche e agli obiettivi della gestione di adattarsi ai tempi. Per esempio, il focus sul consumatore è rimasto, ma come servirlo si è spostato dai negozi a “ogni rilevante canale”, includendo quindi il servizio di e-commerce.

Abbiamo visto come Walmart sia appunto il genitore di Amazon, e Sam Walton la figura o la personalità di imprenditore a cui, verosimilmente, più di chiunque altro Jeff Bezos si è ispirato. Non a caso nel 1998 Walmart fa causa a Amazon per il gran numero di personale tecnico che la start-up di Seattle gli porta via, dopo che nel 1997 Rick Dalzell era stato assunto da Bezos come CTO, lasciando proprio Walmart. La cosa fondamentale che hanno in comune queste due aziende è che hanno fatto della struttura dei costi, cioè vincere sistematicamente la gara del prezzo migliore al cliente, il

proprio vantaggio competitivo iniziale. Ampliare le categorie merceologiche offerte, espandersi su base nazionale (sono relativamente poche le catene retail americane che operano su base nazionale, il maggior numero di operatori è regionale o multiregionale) e poi internazionale, crescere rapidamente di dimensioni, di volumi, integrarsi verticalmente. Diventare operatori sempre più efficienti, con enormi economie di scala, in aggiunta alle quali oggi per Amazon vale anche il potente *network effect* (la forza della rete o, in questo caso, della piattaforma che accumula più clienti e venditori, maggiore traffico, come una calamita, che più cresce e più attira clienti). Sia Walmart sia Amazon, a un certo punto della loro storia, hanno raggiunto un punto di inflessione (*from good to great*), che ha permesso loro di accelerare nella crescita e raggiungere dimensioni e obiettivi impensabili, senza precedenti. Walmart è diventata il primo retailer al mondo, Amazon negli ultimi tre-quattro anni è arrivata a sfidare direttamente Walmart.

È il *flywheel effect*, l'effetto volano, che ha ovviamente forme diverse per le due imprese, ma che entrambe sono riuscite a costruirsi e che ha permesso a entrambe di staccare il resto della concorrenza. Tanto da far invocare, da più parti, l'intervento dell'Antitrust per evitare una posizione eccessivamente dominante. Per Amazon l'effetto volano è stato innescato, come abbiamo visto, a metà di questo decennio da due elementi distintivi: il programma di abbonamento e fidelizzazione Prime, e il successo della piattaforma di vendita per venditori terzi. Oggi si stima che due terzi delle famiglie americane abbiano un abbonamento Prime e oltre il 58% delle unità vendute attraverso Amazon sono della piattaforma 3P, cioè dei *third party merchants*. Questo ha significato che pur essendo Amazon cresciuta enormemente come ricavi negli ultimi dieci anni (raggiungendo 280 miliardi di dollari nel 2019), è riuscita negli anni a mantenere un tasso di crescita pressoché invariato, ancora oggi superiore al 20%. E questo ha provocato l'esplosione del corso azionario, che a inizio settembre 2018 ha portato Amazon a superare 1000 miliardi di capitalizzazione, seconda solo a Apple nel superare questa soglia.

Una crescita prossima al 25% sui 106 miliardi di ricavi che Amazon aveva nel 2017 negli Stati Uniti significa aver aggiunto nel solo anno solare 2018 la bellezza di 35 miliardi di dollari di fatturato. Cioè la metà di quello che ha fatturato Target (uno dei principali retailer americani) nel 2018. A livello internazionale, nel 2018 Amazon ha aumentato il fatturato di 12 miliardi.

Sommando anche AWS, l'incremento complessivo nel 2018 è di 55 miliardi (48 nel 2019), ovvero più o meno l'equivalente del fatturato di LVMH, il più grosso gruppo di moda al mondo, proprietario di decine di marchi noti a livello internazionale come Dior, Bulgari, Kenzo, Celine ecc. E ancora, per avere un altro termine di paragone, nell'ultimo esercizio Walmart ha accresciuto i propri ricavi complessivi del 3%, cioè 14,8 miliardi, raggiungendo 515 miliardi.

Walmart è sostanzialmente una Amazon prima dell'avvento di internet, una società cresciuta intorno ai negozi, ma che molto presto ha usato la tecnologia per diventare un'azienda "connessa", con sistemi di software e satellitari che permettevano già trent'anni fa una gestione in tempo reale della *supply chain*. Entrambe, nelle rispettive epoche di crescita ininterrotta e ben al di sopra del mercato di riferimento, hanno preso di mira i diretti concorrenti (che per Walmart negli anni Settanta e Ottanta erano Kmart e Target, e prima ancora Sears e JCPenney) e prevalso grazie al fatto di essere su tutte le metriche l'operatore più efficiente e flessibile. Lo stesso che sta accadendo oggi tra Amazon e Walmart, ma questa volta a ruoli invertiti: è Walmart a subire la concorrenza di Amazon. E come Walmart a metà anni Settanta era il Davide (150 negozi) che riuscì nel decennio seguente a battere Golia (Kmart partiva con oltre 1000 negozi, ma inizialmente sottostimò la forza di Walmart e lasciò che crescesse), in una corsa che negli anni Ottanta la portò a essere il più grosso discount-retailer nazionale, in una battaglia talmente acerrima che il *gross margin* dell'industria scese in 20 anni dal 35 al 22%. Così la storia si è ripetuta e ora assistiamo alla rincorsa di Amazon su Walmart, che ha aspettato troppo a lungo prima di reagire seriamente con tutte le sue armi all'attacco di Amazon, investendo nel 2016 3,3 miliardi di dollari per acquisire la piattaforma Jet.com e sviluppare il canale dell'e-commerce: solo a quel punto Walmart ha effettuato la transizione da operatore di negozi fisici (cioè la propria storia, il proprio core business storico) a retailer che serve i propri clienti attraverso tutti i canali disponibili, compreso internet.

Come scriveva lucidamente Sam Walton nel 1992: "La storia di Walmart è solo un altro capitolo – un importante capitolo, si noti bene – di quella storia di competizione che è parte dell'evoluzione dell'industria del retail. C'è sempre un nuovo sfidante pronto a entrare in campo. Ce n'è probabilmente uno che sta adesso pianificando come fare per diventare il numero uno. Per

continuare a stare davanti a questi sfidanti dobbiamo continuare a evolvere, guardarci alle spalle e pianificare il nostro futuro”. Walton nel libro accenna a concorrenti stranieri, di Olanda (Ahold), Francia (Carrefour), Germania e Giappone. Ma non menziona mai internet (nel 1992 siamo agli albori e Amazon nascerà tre anni dopo) e non prevede concorrenti realmente temibili sul mercato domestico. Non poteva immaginare che Amazon sarebbe riuscita a sfidare Walmart proprio sul suo terreno, cioè volumi, efficienza operativa, struttura dei costi, produttività del lavoro, sistemi di gestione automatizzati, logistica integrata; non poteva immaginare il salto tecnologico che l'industria avrebbe fatto con il nuovo canale cresciuto grazie a Amazon ormai oltre il 15% del totale del settore retail in America. E così ora gli analisti finanziari prevedono che già nel 2022 Amazon potrebbe superare Walmart per dimensioni, e che il canale e-commerce potrebbe raggiungere nel 2026 il 30% del totale delle vendite al dettaglio (escluse le vendite di automobili, benzina e alimentari).

Amazon ha superato Walmart nel tipo di gestione che potremmo definire “bimodale”, che Walmart, a modo suo, già praticava. Cioè da un lato eccellenza operativa, *world class execution*, organizzazione e gestione tipo “macchina da guerra”, e dall'altro lato capacità di superare lo status quo, non aspettare che compaia un nuovo entrante a mangiarsi una parte del business e del margine sfruttando nuove tecnologie. Grazie alle infinite possibilità offerte da internet, Amazon è passata da start-up al colosso che sta oggi mettendo in difficoltà Walmart, tutti i concorrenti e gli *incumbents* dei settori in cui entra. Amazon è ormai sinonimo di *disruption* per tantissime aziende in tutto il mondo.

Amazon e Walmart sono oggi complementari: Walmart ricava dai negozi il 96% del fatturato (e-commerce 4%), con oltre 5000 negozi e 2.500.000 dipendenti, e sta crescendo a ritmi sostenuti nell'e-commerce (20 miliardi di ricavi) partendo da una piccola base. Ha il suo punto di forza nel settore del cibo, nel controllo di logistica e distribuzione (opera la propria flotta di Tir: 8000 autisti, 6000 motrici e circa 60.000 rimorchi, il 10% refrigerati – ha una impronta logistica immensa: sommando le aree di tutti i negozi e dei centri logistici sparsi sull'intero territorio americano si copre un'area che è il 30% circa più estesa dell'isola di Manhattan), con un'efficienza e una struttura dei costi senza pari. Ha iniziato a utilizzare internet per ampliare l'assortimento e competere direttamente con Amazon anche nei settori non

alimentari, e ha iniziato a utilizzare i negozi come punti di ritiro per gli ordini raccolti su internet (2700 *pick up locations* negli Stati Uniti). Dal 2019 offre un servizio di consegna *next day* per il 75% della popolazione del Nordamerica. L'opposto vale per Amazon: forte nei settori non alimentari e online, ha dovuto comprare nel 2017 Whole Foods, una catena di 500 supermercati (che sta ampliando) per iniziare a penetrare sul serio il settore alimentare, di gran lunga il più grosso di tutte le categorie retail. E sta investendo sull'ultimo miglio, in modo da poter offrire su una scala sempre maggiore le consegne in giornata. Sta anche aprendo librerie fisiche (sono oltre 20), negozi che vendono i propri prodotti (Kindle, Alexa, Fire TV, tablet) in *shopping malls* e piccoli supermercati senza cassieri, detti Amazon Go, un formato simile a quello dei *convenience stores*. In tutto sono circa 550 negozi. Non è un caso se Amazon, a parte i piccoli esperimenti con Amazon Go, librerie e i negozi 4 Star (i prodotti esposti devono avere un rating minimo di 4 stelle da parte degli acquirenti), ha fatto una grossa acquisizione con Whole Foods proprio nel settore alimentare: è la più grossa categoria merceologica, ed è quella nella quale prevarrà probabilmente un modello misto, del *pick-up in store*, sul quale infatti Walmart sta già investendo molto. È chiaro che, partendo da posizioni opposte, Walmart dominante nei negozi, Amazon fortissima su internet – avendo penetrato rispettivamente circa il 9% del settore retail fisico e il 44% delle vendite online –, ora debbano andare a prendersi i clienti, o dare un servizio ai clienti, nel campo dove domina l'avversario diretto.

La battaglia per il dominio del settore retail mondiale è appena iniziata, anche se è chiara la differenza tra i retailer tradizionali (tutti, da Tesco a Carrefour, da Walmart a El Corte Inglés, da Costco a Casino, da Kroger a Ocado, da Esselunga a Feltrinelli, da Waterstones a Barnes & Noble, da Hugobuch a Mediaworld, da FNAC a Thalia) e Amazon: solo Amazon, pur non essendo ancora il più grande retailer per fatturato (che resta Walmart), è cresciuta superando i confini classici del retail, arrivando a prefigurare la prima piattaforma di logistica integrata globale, in tutte le categorie (fisiche e digitali), in tutti i continenti, con trasporti via mare, terra, aria, per sé e per clienti terzi, cioè sia B2B (*business to business*) sia B2C (*business to consumer*). Solo Amazon è riuscita di fatto a creare un “mercato parallelo”, cioè trasformare mercati aperti in un mercato privato, il Marketplace da lei controllato, gestito, organizzato (le regole le decide e le fa rispettare

Amazon), intermediando così le vendite di milioni di seller 3P per le centinaia di milioni di clienti finali di Amazon, ma disintermediando i grandi marchi di consumo (le P&G o Unilever, per intenderci), con la creazione di un nuovo, efficiente canale *direct to consumer* per migliaia di brand sconosciuti (inclusi i propri marchi privati). Un mercato privato e fortemente asimmetrico, visto che i dati dei clienti finali restano saldamente in mano a Amazon. E solo Amazon, tra i retailer, è riuscita a creare con AWS un fornitore delle infrastrutture su cui si regge l'offerta di migliaia di suoi concorrenti diretti (come Netflix) o di agenzie pubbliche (come per esempio la CIA). Ferrari, Renault, Lamborghini "girano" tutte su AWS.

Per ora Amazon nel retail è concentrata "solo" sull'offerta di prodotti, più AWS che offre servizi di cloud computing, ma un centro di distribuzione alla volta, un aereo alla volta, un camion alla volta, si capisce che la direzione è creare una rete globale di logistica e distribuzione direttamente operata e gestita. Siamo quindi ben oltre le logiche del retail, ma nel campo piuttosto di una gigantesca utility, un servizio offerto probabilmente in futuro a costo più *mark-up*, senza uguali e senza che vi siano per ora in vista concorrenti, come una qualsiasi infrastruttura avente utilità pubblica (è legittimo oggi pensare che questo dipenderà dall'Antitrust, che potrebbe intervenire regolando Amazon, ormai non più soggetta ad alcun tipo di concorrenza). L'unica azienda che potrebbe andare nella stessa direzione di Amazon e sfidarla su questo terreno è Alibaba, anch'essa nata come piattaforma, ma debole nel settore retail/B2C e fortemente concentrata sulla Cina. Tuttavia che Amazon abbia recentemente chiuso la propria piattaforma di vendita in Cina ai venditori domestici (che si registravano in modalità autonoma, self-service) dimostra quanto sia difficile la situazione sul mercato cinese (soprattutto per via dell'industria dei falsi), anche per un colosso come Amazon.

Quello che è impressionante del mondo che circonda Amazon è quanto poco sia cambiato negli ultimi vent'anni, quando Amazon si è affermata sulla scena del retail mondiale, il modello di gestione dei principali retailer. Se Amazon modella la propria offerta intorno a tre input fondamentali (prezzo, assortimento, servizio) e cerca sempre di mantenere su tutti e tre una posizione percepita chiaramente dai consumatori come di vantaggio, che cosa fanno tutti gli altri retailer? Proviamo a vedere qualche esempio in dettaglio.

Walmart è l'unico retailer proveniente dal mondo fisico che ha deciso di competere testa a testa con Amazon. Anche se resta principalmente una catena di supermercati (oltre 11.000) presenti in 27 paesi del mondo, e anche se la categoria principale è l'alimentare/CPG (*consumer packaged goods*), ha allargato la propria selezione a tutte le principali categorie merceologiche, anche grazie ad acquisizioni mirate, sviluppando un'aggressiva politica di marchi privati. Walmart punta molto sull'alimentare, la categoria nella quale mantiene il maggior vantaggio di penetrazione, come fattore differenziante rispetto a Amazon, e per l'e-commerce sul *pick up/click and collect*, cioè ordinare online e ritirare *at scale* in migliaia di negozi (potendo cioè scalare su grossi numeri offrendo anche un servizio di ritiro in giornata). Ha seguito Amazon anche sulla strada della rapidità delle consegne, offrendo ormai consegna in 24 ore al 75% della popolazione degli Stati Uniti, ma su una selezione ridotta di articoli (circa 220.000 – ma qui Walmart sostiene che con 1 milione di articoli, quelli più rilevanti, si copre l'80% delle ricerche di prodotti) che sono ancora una frazione rispetto agli oltre 100 milioni disponibili con Amazon Prime in 2 giorni. Ha inoltre investito sulla piattaforma (ricordate che il 58% delle unità vendute da Amazon nel 2018 sono di parti terze, cioè venditori sulla piattaforma) comprando nel 2017 Jet.com e promuovendo il suo fondatore, Marc Lore, a capo del proprio e-commerce. Con i volumi di acquisto che ha (il fatturato di Walmart è ancora circa 2,5 volte quello di Amazon) e le condizioni che riesce a spuntare dai fornitori, la logistica integrata, un GM del 24%, Walmart riesce a essere competitiva con Amazon sui prezzi, spesso è meno cara. Grazie a Jet.com, Walmart è riuscita negli ultimi due anni ad attrarre sulla propria piattaforma decine di migliaia di venditori, e chiudere una parte considerevole del distacco da Amazon sulla selezione. Walmart si scontra con Amazon direttamente in Stati Uniti, Messico, Regno Unito, India (dove ha acquistato Flipcart) e Cina. L'e-commerce di Walmart è tuttavia meno di un decimo di quello di Amazon (stima di circa 20 miliardi contro 230 nel 2018) e la crescita (tra il 30 e il 40%) non è per ora tale da impensierire Amazon. La battaglia tra i due si giocherà presumibilmente nei prossimi anni soprattutto nelle categorie dell'alimentare, e non sono in pochi a prevedere (uno su tutti Scott Galloway nel libro *The Four*) che Walmart avrà un vantaggio competitivo su Amazon potendo integrare la rete di negozi con l'offerta online (motivo per cui Amazon avrebbe acquisito Whole

Foods). A differenza di Amazon, non ha puntato su un servizio di abbonamento simile a Prime, ma offre consegna gratuita in 24 ore con un semplice minimo di spesa.

Alibaba è l'altro concorrente mondiale, che tuttavia, come abbiamo detto, ha un'impronta fortemente concentrata sul consumatore cinese, al quale è rivolta per ora la propria offerta. Quindi è un caso più specifico di quel paese, e non lo tratteremo qui. Interessano maggiormente gli esempi di molti altri retailer, nelle principali economie occidentali.

Prendiamo per esempio un settore verticale, quello del libro, dove retail significa vendita sia di libri cartacei, sia di contenuti digitali attraverso piattaforme di distribuzione proprietarie (Kindle, Tolino in Germania, Kobo nei paesi anglosassoni ecc.). Oltre alle librerie indipendenti, le principali catene sono Barnes & Noble negli Stati Uniti (recentemente acquistata dal fondo Elliott, che controlla già da due anni Waterstones nel Regno Unito), Hugendubel e Thalia in Germania, FNAC in Francia, Feltrinelli in Italia. Poi ci sono i distributori, come Ingram e Baker & Taylor negli Stati Uniti, Libri in Germania, Messaggerie in Italia. In parallelo con la continua crescita di Amazon, negli ultimi dieci anni tutte le catene in tutti i paesi hanno subito un destino simile: calo di fatturato (dovuto a un generale calo di frequentazione dei negozi), riduzione progressiva della redditività, per via dell'inflazione dei due principali costi di gestione di un negozio, cioè affitto e salari. Con poche eccezioni, quasi tutte le catene hanno chiuso negozi negli ultimi anni e hanno cercato di rinegoziare vecchi contratti di affitto per migliorarne i termini. E hanno cercato di rendere i negozi luoghi più attraenti, grazie a una migliore esposizione del prodotto, l'aggiunta di bar e caffè, l'inserimento di nuove categorie merceologiche, come giocattoli, cartoleria, articoli da regalo, elettronica ecc. Hanno provato a differenziarsi da Amazon offrendo: a) il contatto con il prodotto, cioè la possibilità di sfogliare i libri prima di acquistarli; b) la possibilità di cercare (*browse* in inglese) in un ambiente piacevole, confortevole, adatto a questa forma di "esplorazione mentale"; c) la possibilità di parlare con un libraio, cioè ricevere un consiglio informato, autorevole e indipendente (diverso dalle review di altri clienti che si trovano su Amazon); d) la possibilità di passare del tempo in un ambiente di svago, né domestico, né di lavoro, a metà tra un negozio e una biblioteca, spesso con spazi dedicati ai bambini; e) la possibilità di trovare articoli di altre categorie, per esempio per fare un

regalo. Questa è la direzione in cui sono andate le principali catene, puntare cioè sugli elementi di differenziazione rispetto a Amazon, quindi il rapporto fisico con il cliente e del cliente con il prodotto, in un ambiente accogliente, quel luogo accogliente e stimolante chiamato appunto “libreria”, trasformato in una specie di salotto, nel quale poter passare del tempo in pace, silenzio, concentrati nella ricerca di nuove letture.

“Tutti i libri che vediamo qui dentro si trovano anche su Amazon” mi spiega James Daunt, CEO di Waterstones, quando lo incontro nel caffè della libreria “ammiraglia” di Piccadilly, 100.000 titoli su cinque piani. “Non solo, Amazon li vende probabilmente in media il 20% meno cari. Alcuni fino al 40% meno cari. Ma a noi non importa, perché i clienti che varcano le nostre porte non vengono qui a cercare prezzi migliori, cercano l’esperienza di acquisto che noi in questa libreria siamo in grado di offrire. Un ambiente nel quale si ha voglia di passare del tempo, una scelta di titoli curata dai nostri librai, la possibilità di sfogliare e farsi una propria impressione tra migliaia di novità. La possibilità che i nostri librai possano suggerire qualcosa di specifico in base a età o gusti del lettore, un servizio personalizzato, da persona a persona, da lettore a lettore. Le macchine, gli algoritmi, le e-mail, e i prezzi più bassi sono in grado di sostituire questo? Non credo, ed è per questo che stiamo mantenendo il livello di fatturato, anno dopo anno, e stiamo aumentando la redditività. Facciamo più utili oggi rispetto a cinque anni fa, quando avevamo 1/3 di fatturato in più. A differenza di altre catene, che sono appunto prevalentemente catene, cioè tutti i negozi uguali, nell’allestimento e nella proposta, senza un’anima, le nostre librerie sono una diversa dall’altra, in parte rispecchiano i gusti dei lettori che le frequentano, servono una comunità locale, e per questo la conoscono. Investiamo molto sulla formazione dei librai, che non sono semplici commessi, ma in grado di avere un dialogo nel merito dei libri con i lettori che passano da noi. In parallelo a questo, abbiamo dismesso la parte più ‘commoditizzata’ dell’offerta, cioè libri accademici e scientifici, guide, libri di how-to e self-help, dove è impossibile aggiungere valore, lì Amazon è imbattibile, inutile metterci a fare guerre sui prezzi per tenere fatturato, non avrebbe funzionato. Idem per Kindle e i libri digitali, avevamo fatto un accordo con Amazon, vendevamo lettori Kindle e avevamo una percentuale su tutti i contenuti acquistati e scaricati qui in libreria, ma Amazon fa un lavoro imbattibile, dunque abbiamo rinunciato. Non siamo solo

un'alternativa a Amazon, siamo un luogo e un'esperienza di acquisto che ai clienti piace, che ha forza di attrazione, se è un luogo piacevole con un assortimento curato.”

Come James Daunt, anche Nina Hugendubel, figlia del fondatore dell'omonima catena di librerie tedesche, mi spiega la strategia per contrastare lo strapotere di Amazon: “Stiamo investendo per migliorare l'aspetto estetico, la piacevolezza delle nostre librerie. Stiamo sperimentando sia con i formati sia con l'assortimento. La libreria da poco aperta sullo Stachus a Monaco di Baviera si basa sulla centralità dei nostri addetti, veri e propri consiglieri dei lettori nella scelta di libri e altri articoli. Stiamo puntando sulla proposta, aiutare i lettori a scoprire i titoli migliori, aiutarli a orientarsi nell'immensa offerta editoriale. Crediamo nella centralità del rapporto umano e crediamo anche di poterci ritagliare una nicchia nel tempo delle persone, che tra casa e ufficio hanno desiderio di un altro tipo di luogo, di socialità e frequentazione, e in questo il prodotto libro è ovviamente diverso da tutti gli altri. Abbiamo caffè, zone lettura, divani, finestre aperte sugli angoli più belli della città, come nella libreria di Marienplatz, dove ci si affaccia direttamente sull'orologio dello splendido municipio. In questo modo pensiamo di poter contrastare il calo del traffico che abbiamo subito negli ultimi anni per via dell'aumento costante delle vendite su internet. Sono anche molto fiera del successo di Tolino, il nostro lettore, sviluppato insieme a una serie di soci, come Deutsche Telekom: la Germania è l'unico paese in cui Kindle non è dominante come nel resto del mondo. Insomma, non è una battaglia già persa, anzi la mia sensazione è che più Amazon cresce, più diventa un colosso e di meno simpatia godrà da parte dei consumatori. Non è più 'la' novità, non è più così 'cool' comprare online, almeno qui in Germania. Purtroppo a nostro sfavore, e a sfavore del libro, gioca l'enorme distrazione che costituisce il telefono cellulare, cioè il fatto di essere bombardati e continuamente distratti da notifiche, messaggi, amici su Facebook, e-mail di lavoro, giochi online, fotografie, ora anche Netflix e serie in streaming... L'attenzione necessaria a sprofondarsi nella lettura, il tempo necessario a leggere sono sempre meno, sempre più assediati dai moderni mezzi di comunicazione, che non lasciano scampo. Purtroppo andiamo verso veri e propri cambiamenti genetici (multitasking, lettura di testi brevi, lettura direttamente a schermo) e di abitudini di consumo e utilizzo del tempo libero, che al momento vedono il libro

perdere interesse, soprattutto nella fascia di età intermedia”.

Proprio nel 2019, Leonard Riggio, fondatore di Barnes & Noble, la più grande catena americana di librerie (oggi sono circa 700), ha ceduto la proprietà al fondo speculativo Elliott, forte dell'esperienza del *turnaround* di Waterstones negli Stati Uniti. A James Daunt (a sua volta ex fondatore e proprietario di una piccola catena di librerie londinesi) Elliott ha offerto anche la guida di Barnes & Noble, in aggiunta a quella di Waterstones. Una impresa non semplice, visto che Barnes & Noble da anni non fa che perdere fatturato, trimestre dopo trimestre. Anche i multipli modesti a cui è avvenuta l'operazione (683 milioni di dollari, circa il 20% del fatturato), la dicono lunga sulla percezione che ormai si ha di una catena di librerie nel paese nel quale un libro su due è venduto da Amazon, e Kindle gode di una quota di mercato assolutamente dominante (oltre 2/3 del segmento degli e-book).

Ma quello che appare, fatte salve rare eccezioni, anche dall'evidenza di altre catene come Thalia in Germania, FNAC in Francia e Feltrinelli in Italia, è che a Amazon sia stata opposta debole resistenza, portando avanti una gestione tradizionale dei punti vendita: prezzi di copertina per il cliente generico (cioè non dotato di carta fedeltà, mentre Amazon offre prezzi scontati a tutti i clienti, oltre a prezzi tra il 30 e il 50% più bassi per le edizioni digitali rispetto ai libri cartacei), assortimento non confrontabile con quello offerto da Amazon nelle librerie fisiche, investimenti ridotti sul canale online, un servizio di consegne più lento di quello offerto da Amazon, infine per e-book e lettori di e-book solo distribuzione di prodotti di terzi. Pochi servizi, come la vendita di libri scolastici (altro cavallo di battaglia di Amazon). Puntando quindi tutto sulla prossimità fisica al cliente offerta dal negozio, non abbastanza per contrastare l'avanzata di Amazon, capace grazie a prezzi, assortimento completo (cioè il 100% dei titoli disponibili, o quasi) e rapidità del servizio di continuare ad attrarre nuovi clienti e fidelizzarli. In più a ciò si aggiunga Kindle, la più grossa piattaforma di self-publishing (quindi titoli esclusivi), strumenti di raccomandazione personalizzati (basati sulle scelte di milioni di clienti), Audible (la più grossa piattaforma di audiolibri). Da non molto Amazon gestisce ormai negli Stati Uniti oltre venti librerie nei centri cittadini di Chicago, New York, Los Angeles, San Francisco, Seattle... Quello che appare con evidenza è che nessuno dei gestori tradizionali ha avuto la forza di contrastare Amazon sul

suo terreno, quello cioè di prezzo/selezione/servizio, con la stessa sistematicità con cui Amazon ha gestito la propria libreria online sin dagli albori, alla fine dello scorso millennio. Tutti hanno continuato a concentrarsi sull'apertura di nuovi punti vendita, fino a quando la crisi di consumi che ha fatto seguito alla crisi del 2008 ha mostrato l'antieconomicità delle nuove aperture, e in molti operatori sono passati così direttamente alla chiusura di decine di punti vendita (Borders, la seconda catena statunitense, è fallita a inizio 2011, proprio in una corsa a rinegoziare vecchi, onerosi contratti di affitto, affondata da troppi negozi in perdita). Amazon ha avuto maggiore rapidità di penetrazione nei paesi anglosassoni, dove ha potuto usare liberamente la leva del prezzo. Ma neanche in Francia, dove lo sconto raggiunge al massimo il 5% del prezzo di copertina, o in Germania, dove non vi sono sconti di alcun tipo, è stato possibile fermare la sua espansione, che ha fortemente indebolito i canali sia delle librerie indipendenti sia di quelle di catena. In Italia si è discusso per anni di come fosse possibile migliorare la legge Levi del 2011: a febbraio 2020 è stata approvata una nuova proposta di legge (DDL 1421, relatore Sen. Francesco Verducci del PD) che limita lo sconto sui libri a un massimo del 5%, come in Francia, con la possibilità per gli editori di fare ulteriori campagne mensili con uno sconto massimo del 20% (sono esclusi i libri scolastici, per i quali lo sconto massimo resta al 15%). È prevista l'istituzione di un albo delle "librerie di qualità" a cui verranno riconosciuti incentivi fiscali. Intanto ALI e Istat stimano che tra il 2012 e il 2017 siano 2330 i punti vendita librari che hanno chiuso in Italia, con una perdita di almeno 4700 posti di lavoro.

Quello del libro è stato il primo settore in cui Amazon ha iniziato a operare, mentre *grocery*/CPG (alimentare e beni di largo consumo, cioè quello che trovate in un supermercato Coop o Esselunga) è l'ultima categoria merceologica alla quale è approdata. Non per nulla: è infatti la *supply chain* più complicata, per via del fresco, dei surgelati, del rapporto peso/volume/prezzo (molto sfavorevole rispetto alla maggior parte delle altre categorie), e della breve durata di vita dei prodotti freschi. Cioè si tratta di una logistica diversa da quella classica di Amazon. Non a caso a livello mondiale si tratta della categoria meno penetrata dalle vendite online, tra il 2 e il 3% mediamente (ma in CPG, se si escludono i cibi freschi, la penetrazione dell'online è già intorno al 20%). C'è un solo paese nel quale la penetrazione è elevata, il Regno Unito. Qui si viaggia già sopra il 10%,

con tassi di crescita a due cifre. È successo che in un mercato molto consolidato (Tesco, Asda, Waitrose, Sainsbury, M&S e Morrisons controllano l'80% delle vendite dei supermercati) è stato sufficiente l'ingresso dei due discounter tedeschi (Aldi e Lidl, in pochi anni hanno conquistato una quota di circa il 10%) per ridurre fortemente la crescita organica che si spartivano storicamente in questo settore (nell'ordine del 4-5% medio negli ultimi quindici anni, per metà inflazione). Per compensare questo calo, tutti si sono allora buttati sull'e-commerce, nuova terra promessa della crescita, offrendo generose consegne gratuite ai nuovi clienti (mediamente i retailer inglesi spendono 6 sterline a spedizione, ne incassano meno di 2 – parliamo di decine di milioni di spedizioni), accumulando in pochi anni forti perdite sul canale, per qualche punto di crescita aggiuntiva. Il Regno Unito è anche l'unico paese in cui si è affermato un nuovo retailer nel settore food, Ocado, che grazie a un accordo con Waitrose, e magazzini quasi completamente automatizzati, è riuscito a imporsi come *pure play* delle vendite di *grocery* e CPG online. Che la vita di un retailer online nel settore food nel Regno Unito, tra i colossi di cui abbiamo detto sopra, non fosse facile, è abbastanza intuitivo. Infatti nel giro di pochi anni Ocado è riuscita a firmare un accordo con Morrisons, il più piccolo dei grossi retailer del settore food, per gestire in outsourcing il loro e-commerce. Ocado non ha mai perseguito la crescita della propria attività retail fuori dal Regno Unito, ha invece iniziato a firmare redditizi accordi con altre catene per licenziare la propria tecnologia di magazzini automatizzati di ultima generazione, basata su un sistema ad alveare con carrellini automatizzati che mettono insieme le spese (attività di *picking*), e su un algoritmo di gestione degli itinerari di consegna delle spese. I contratti più grossi Ocado li ha conclusi con Kroger's negli Stati Uniti, con Casino in Francia, più altri accordi minori in Australia, Svezia e Canada. Nonostante un fatturato di circa 1,5 miliardi di sterline, Ocado oggi è in utile grazie agli accordi di licenza della propria tecnologia di magazzini automatizzati, e non al core business retail.

Tutto ciò per dire quanto la minaccia dell'ingresso di Amazon in questo settore, concretizzatasi in seguito all'acquisto della catena americana Whole Foods (ma anche con il lancio del servizio di consegne in un'ora, chiamato Prime Now, disponibile in novanta città in tutto il mondo, tra cui anche Milano, Torino e Roma), abbia scatenato un'ondata di investimenti mai vista prima, per rendere il più possibile efficiente e scalabile la gestione, l'evasione

e il trasporto di spese a casa dei clienti. Nel 2018 il settore internet a più elevata crescita è stato proprio quello alimentare, con tassi tra il 50 e il 60%.

Concorrenza cresciuta per i food retailer anche per il lancio di servizi di aziende come Instacart/Shipt (in Italia Supermercato 24), o Foodora/Just Eat/Delivery Mates/Glovo ecc. che consegnano piatti pronti dei ristoranti direttamente a casa in circa mezz'ora. Significa un'enorme accelerazione e diffusione dei servizi di consegna di cibo (pronto e no) che ha fatto diminuire sensibilmente nel giro di pochi anni gli accessi ai supermercati, prima ancora che di questo calo fosse responsabile Amazon. Quindi c'è stata una vera e propria corsa per attrezzarsi ad aprire questo ulteriore canale e gestirne, nel modo più economico possibile, la crescita dei volumi. Cioè a costi variabili possibilmente decrescenti, quindi a fronte di forti investimenti in automazione.

Per ora, dopo anni di esperimenti con Amazon Fresh (iniziati a Seattle nel 2010), Prime Now, Whole Foods (consegne e *click and collect* per i clienti Prime di Amazon), Amazon Go (convenience store automatizzati, cioè senza casse), lancio di *pick up points*, e un grosso investimento in Deliveroo (575 milioni di dollari a maggio 2019 per una quota di minoranza, ma quattro mesi dopo l'autorità antitrust inglese CMA ha aperto un'indagine istruttoria che non si è ancora conclusa), il bilancio è ancora di luci e ombre. Non sarà una strada in discesa per Amazon imporsi in questa categoria, certo la più grossa (vale la metà del totale retail statunitense, circa 2 trilioni, vale circa un altro trilione in Europa, mentre il non food in Europa vale circa 600 miliardi) ma anche la più complicata da gestire per il modello di business di Amazon. Se non si parte con il piede giusto, viste le dimensioni e i volumi di questa categoria, le prime a scalare velocemente sono le perdite, com'è successo in passato a Tesco nel Regno Unito e ai food retailer britannici. È il motivo per cui Amazon continua a sperimentare con grande prudenza (è cambiata già varie volte la leadership di Amazon Fresh), mentre il primo passo deciso nel settore è stata l'acquisizione di Whole Food. Amazon non ama fare acquisizioni, le fa quando sono in qualche misura inevitabili. Va per le vie esterne quando quelle interne non danno risultati. Grazie all'acquisizione di Whole Foods, e agli investimenti (almeno 3 miliardi di dollari solo nel 2019) per passare lo standard delle consegne Prime da due a un giorno, a ottobre 2019 Amazon ha eliminato la commissione per Fresh (che era di 14,99 dollari al mese, in aggiunta a

Prime per tutte le altre categorie merceologiche) e inglobato il servizio in quelli offerti da Prime standard (119 dollari all'anno o 12,99 al mese), con finestre di consegna di due ore per tutto l'alimentare, anche fresco. Le azioni di Walmart e Kroger sono calate del 5% il giorno dell'annuncio. Pare che per il 2020 Amazon abbia in programma l'apertura di centinaia di Amazon Go (*convenience*) e un nuovo format di supermercati a marchio Amazon posizionati su prezzi più bassi rispetto a Whole Foods, e sono già state prese le prime superfici (per esempio Los Angeles). Insomma, si capisce che il settore degli alimentari freschi è un grande cantiere e un'area di focus per Amazon.

Per terminare questa rapida panoramica sui principali settori di attività di Amazon mancano tre macrocategorie: *apparel*, cioè abbigliamento, *hardlines* (elettronica di consumo, apparecchi fotografici, PC, telefoni ecc.) e *other hardlines* (tutto il resto, cioè ferramenta, barbecue, articoli sportivi, orologi, gioielli, ricambi per auto, mobili, articoli per la casa e il giardino, giocattoli ecc.).

A fronte di una penetrazione delle vendite online del 14% (sul totale del retail), due delle categorie dove il peso dell'online è maggiore sono elettronica di consumo e forniture per uffici: siamo già al 50%. Qui Amazon ha una quota molto elevata, ha tolto la leadership del settore a Best Buy, il modello funziona perfettamente, l'efficienza operativa del modello permette di avere prezzi bassi sempre in una categoria che è molto "commoditizzata" (un prodotto è una *commodity* quando le specifiche e gli attributi del prodotto sono più di quello per cui i clienti sono disposti a pagare, in altre parole qui è difficile differenziare l'offerta: visto che tutti i prodotti vengono percepiti dai consumatori come simili, l'unico discrimine è il prezzo). La penetrazione dell'online è superiore al 50%. Tra le catene offline, Best Buy è l'ultima a resistere, mentre Circuit City, che era considerata un'azienda modello nella letteratura di business anche recente, è fallita nel 2011 (anche per loro attraverso M.com Amazon aveva gestito per un periodo le vendite online, come per Borders e ToysRus – tutte e tre fallite). Le categorie *other hardlines*, tipicamente a coda lunga e buoni margini, sono quelle dove Amazon funziona meglio. Anche qui la penetrazione di vari settori online è ben sopra la media, tra il 20 e il 25% (*home improvement, furniture, sporting goods*).

La seconda grossa categoria invece, per dimensioni, dopo l'alimentare è

l'abbigliamento, e qui Amazon non ha ancora “sfondato”, né in retail né sulla piattaforma. Moda e abbigliamento tecnico-sportivo di alta gamma restano un miraggio, così come per anni lo sono state le scarpe Nike, i telefoni di Apple, gli occhiali di Luxottica. La preoccupazione di categorie che, vuoi per il lancio di nuove collezioni ogni sei mesi (moda), vuoi per l'alto contenuto tecnico dei prodotti hanno prezzi e margini elevati, temono che Amazon, come fa e ha fatto in quasi tutte le categorie, usi aggressivamente la leva del prezzo per attrarre traffico, clienti e crescere rapidamente nel fatturato. Si parla in proposito di *brand equity* (il valore di un brand, costruito nel tempo come percezione nel pubblico del valore di un marchio, si concretizza in margini alti e sostenibili nel lungo termine, o anche in *pricing power*), di cui Amazon si approprierebbe usando appunto una parte degli elevati margini dei prodotti per far crescere il proprio business, a scapito degli altri canali che invece mantengono i prezzi alti. Quindi nessun produttore del mondo della moda vende su Amazon, e nessuno dei grossi marchi di *fast fashion* (come Zara, Uniqlo, H&M o Gap) è presente sulla piattaforma come venditore. Lo stesso vale per Luxottica, oggi diventata Essilor Luxottica, il primo produttore al mondo di occhiali premium (marchi come RayBan o Oakley), per i produttori di alta gamma di abbigliamento da montagna, come La Sportiva, Montura, Salewa, Dynafit. Lo stesso vale per Ikea, che ha messo fine alla propria presenza sulla piattaforma di Amazon pochi giorni dopo Nike.

Anni fa, Bezos aveva partecipato al *fashion gala* del Metropolitan Museum di New York, che era stato sponsorizzato da Amazon. Intendeva dare visibilità alla spinta di Amazon per entrare nel mondo della moda. A fronte della progressiva digitalizzazione dei media, Bezos pensò che a sostituire gradualmente libri di carta, DVD e CD musicali sarebbero state scatole di scarpe, capi di abbigliamento. Ma questo è appunto successo solo in parte, perché i grandi marchi della moda non si vedono su Amazon. La piattaforma di Amazon, aperta in self-service a venditori di tutto il mondo, è stata invasa da venditori di T-shirt a basso prezzo, calze sportive e biancheria intima di media qualità, felpe e cappellini da baseball, per non dire dei prodotti la cui autenticità non è provata. È comprensibile che per marchi di solito verticalmente integrati (controllano i propri negozi) sia inconcepibile vedere il proprio prodotto finire in un negozio o su una piattaforma di discount, invasa da un'offerta di bassa qualità. Questa è la

categoria nella quale finora il modello di Amazon ha maggiormente mostrato i propri limiti, né il retail né la piattaforma hanno ancora portato i risultati, ambiziosi come sempre, che Bezos aveva sperato di realizzare. Anche in questa categoria, a riprova delle difficoltà incontrate, il turnover nelle posizioni di leadership sia negli Stati Uniti sia in Europa è stato e resta elevato.

Cultura aziendale e performance

In sintesi estrema, sono due le lezioni che ho tratto dalla mia esperienza in Amazon e che la rendono diversa da tutte le altre aziende. Prima lezione: tutto è organizzato in base a meccanismi in perfetta e continua aderenza alla realtà dei fatti e dei numeri, analizzando e scomponendo il dato reale nelle sue minime parti costitutive, per riconoscere segnali, driver, correlazioni, rapporti causali, e identificarne chiaramente la direzione. Questo grazie a sistemi di raccolta ed elaborazione dati molto sofisticati, ma anche grazie al fatto che internet è un ambiente nel quale si opera lasciando traccia di ogni movimento. Si sa che cosa compriamo, non compriamo, guardiamo, a che punto del “viaggio” abbandoniamo, quanto a lungo guardiamo, se lasciamo un commento, leggiamo i commenti di altri clienti, da quale sito arriviamo, verso quali siti ci spostiamo... come se qualcuno seguisse ogni nostro movimento mentre ci spostiamo nei negozi o sui marciapiedi della città, e ci sollecitasse continuamente per avere feedback. Spesso capita di ricevere e-mail di Amazon che ci chiede di aiutare un altro cliente, che cerca informazioni su un articolo che noi abbiamo già acquistato. Tutta questa analisi si applica ed è finalizzata alla conoscenza del cliente, che è il motore di tutto, alla conoscenza dei suoi comportamenti, che vengono analizzati ma anche opportunamente indirizzati, incentivati, modellati, fino ad arrivare a congegnare meccanismi che lo leghino a Amazon. Prime ne è l'esempio più chiaro e ovvio per chiunque acquisti su Amazon con regolarità, è il *needle mover*, cioè il meccanismo che più di ogni altro fa la differenza per Amazon.

È un meccanismo che include una *forcing function*, cioè un “passaggio obbligato” e allo stesso tempo una molla che esercita un'influenza, una pressione su un comportamento individuale in una determinata direzione, per ottenere un risultato certo. Come se ci fossero dei guardrail a

indirizzarci verso l'azione desiderata (abbreviata in CTA, o *call to action*). Sottoscrivi l'abbonamento a Prime, diventi un cliente fidelizzato, perché paghi per usufruire di un servizio, dunque lo userai il più possibile, visto che è un modello *all you can eat*. O scarichi una app, o ancora scegli Music o Kindle Unlimited, tutte forme di abbonamento come Prime.

Sono un meccanismo la gestione del personale e le review annuali, dette OLR (*organization and level ranking*), basate sul feedback che chiunque lavora in Amazon riceve: tutti i dipendenti del tuo team devono essere suddivisi in tre gruppi (*exceed, in line, least effective*; oppure *achieve, outperform, role model, development needed* per la performance individuale), cioè posizionati idealmente su una curva che va da un 10% del team che è sotto la media, un 70% del team che è in media e un 20% circa che è sopra la media. Ogni anno quel 10% di *least effective* rappresenta un "serbatoio" di persone che non performano (in termini relativi) e vengono sostituite idealmente da nuovi assunti che sono invece sopra la media di Amazon. Un altro meccanismo è quello del processo delle interviste e del *bar raiser* (BR), uno dei componenti del team che intervista i candidati e fa sì che l'*hiring manager* (chi ha necessità di assumere nel proprio team) non abbia vita troppo facile, perché non si avrà fretta di assumere, ma fa appunto sì che la barra in entrata sia sufficientemente alta da far passare solo i migliori, senza compromessi, senza rinunce dettate dalla fretta di occupare una posizione vacante nel team, costi quel che costi.

Meccanismi sono in qualche modo tutti i documenti scritti che si preparano per le review degli *operating plans*, piani operativi, testi che propongono le promozioni nelle OLR o documenti che presentano progetti innovativi (composti di "Press release e Q&A", comunicati stampa nei quali si simula la comunicazione ai clienti di un nuovo servizio o prodotto). Meccanismi sono a ben vedere anche le discussioni che seguono la lettura dei documenti nelle review, che risultano produttive se si fronteggiano opinioni diverse, se sono dialettiche e ricche di contrasti, se partecipa un gruppo in grado di fare le giuste domande o le domande scomode. È dal processo di analisi, scomposizione, discussione e valutazione di differenti opzioni che può scaturire l'innovazione. Importante qui chiarire che le innovazioni non sono nella norma un fulmine a ciel sereno, o l'intuizione di un genio, ma il frutto di un processo laborioso e corale. Esiste una meccanica del processo decisionale.

Meccanismo è anche un altro programma detto CXBR, *customer experience bar raiser*. Ogni volta che viene proposto un cambiamento a qualche parte del sito che sia rivolta al cliente, si svolge una riunione con la partecipazione (di persona o in remoto) di un CXBR al quale viene sottoposta la proposta di cambiamento, con tanto di simulazione del funzionamento del nuovo servizio e impatto in termini di esperienza del cliente. Anche qui il parere del *bar raiser*, che può respingere la novità, è insindacabile, così come nel caso delle assunzioni il BR ha potere di veto. Può chiedere o suggerire cambiamenti a quanto proposto, e di rifare quindi una seconda call con una nuova review che incorpori i cambiamenti.

Altro meccanismo fondamentale di Amazon è infine il programma di benchmarking, l'esistenza di un team cioè che non fa altro che monitorare il livello dei servizi della concorrenza e confrontarli con quelli di Amazon, per vedere se ci sono divari (positivi o da colmare) e differenze rispetto alle quali si possa investire o migliorare i servizi o i prodotti di Amazon. O semplicemente per tenere sotto controllo la concorrenza e replicare eventuali iniziative vincenti dei rivali. È un lavoro di una capillarità e di una sistematicità da risultare probabilmente inimmaginabili per la maggior parte delle aziende.

Seconda lezione: input e output. Gli input sono la materia prima dei processi aziendali. Che cosa serve? Quanta mano d'opera, quali team, quali tecnologie? Quali prezzi? Quanta selezione? Quali categorie? Perché tanti errori, o così tanti contatti, e come possiamo ridurli del 50%? Mentre gli output sono la risultante dei sistemi, guidati e regolati da algoritmi, che devono essere continuamente ispezionati e verificati, per essere sicuri che funzionino. In questo senso Amazon è come una *black-box*, una scatola nella quale si immette un certo numero di input per ottenere un certo risultato in termini di output. A differenza della maggior parte delle aziende, non si "perde tempo" a discutere troppo di output, visto che non si esercita influenza diretta su questi, ma al massimo indiretta attraverso la regolazione dei sistemi. La discussione verte invece sulle leve azionabili, cioè gli input.

Generalmente non si perde troppo tempo su temi che non riguardano direttamente il consumatore finale, cioè il cliente, attivo o potenziale. Che cosa è rilevante per il cliente, oggi come domani e tra dieci, vent'anni? Tre sono le leve fondamentali di Amazon: assortimento, prezzo, servizio

(*selection, price, convenience*, da recitare come un mantra). Non c'è altro, questo è ciò che conta veramente per il cliente, e che sempre sarà rilevante: ogni investimento su queste tre leve frutterà dividendi nel lungo termine. Ogni sforzo, ogni dollaro, ogni investimento viene sistematicamente usato sempre nella stessa direzione, sempre per far girare il volano di Amazon, la *flywheel*, un po' più veloce. Nel 2019 il fatturato è arrivato a 280 miliardi di dollari, con una crescita del 20%; scomponendo il Nordamerica cresce del 21%, Internazionale del 13%, AWS del 37%. Numeri che suscitano l'invidia di qualsiasi altra azienda, numeri strabilianti, se non fosse che Amazon ci ha ormai abituato, trimestre dopo trimestre, a questi tassi di crescita da record (per non dire del *free cash flow*, aumentato del 33% a 25,8 miliardi di dollari nel 2019). Il *relentless*, l'obiettivo iniziale di Bezos, a distanza di quasi venticinque anni è ancora questo: riuscire a convogliare tutte le energie del lavoro di oltre 800.000 persone nella stessa direzione, senza sprechi, senza entropie, senza politica, senza distrazioni. Certo, ci sono esperimenti falliti, come il Fire Phone, ma quelli vengono abbandonati appena se ne sia verificata l'impraticabilità, mentre sugli esperimenti che funzionano (per esempio Echo/Alexa) si raddoppia subito l'investimento, si procede nel modo più spedito possibile, scalando velocemente.

La scomposizione dell'analisi è un processo che aiuta a isolare il segnale dal rumore, cioè quello che non cambia nel lungo termine (e che quindi resta rilevante per il business, perché gli investimenti in questa direzione daranno frutti a lungo – qui c'è un risvolto filosofico: Eric Sadin, in *La siliconizzazione del mondo*, dice che reale è ciò che resiste nel tempo, il reale ha la caratteristica della resistenza), significa non farsi distrarre da business che sono *small and hard* (piccoli e difficili, cioè appunto distrazioni), significa concentrarsi non sul dato o l'informazione in sé, quello che sappiamo, ma piuttosto su come facciamo a sapere una certa cosa. Non sono tanto i numeri scritti in un piano, ma il livello di fiducia che abbiamo in quei numeri: come li abbiamo costruiti, come ci aspettiamo che cambino, come pensiamo di gestire o attutire le sorprese. È anche per questo che sono fondamentali le domande, una mentalità inquisitiva, attenta, focalizzata sui dettagli, l'occhio curioso che riesce ad anticipare e leggere tra le righe, o intuire cosa sta per comparire dietro l'angolo.

Metriche, dati, focus sugli input, decisioni informate, rapidità decisionale, questo è nel DNA della cultura di Amazon, ciò che permette a questa

azienda di staccarsi da tutte le altre e raggiungere livelli di eccellenza operativa senza pari. In parallelo scorre un altro binario, quello dell'innovazione, dello scardinare lo status quo (prima che lo faccia qualche concorrente), il focus sul lungo termine. Sono i due aspetti di una gestione che viene definita “bimodale”, perché combina due aspetti (management e leadership) apparentemente in conflitto.

La cultura aziendale è una forma di cultura con una forte varianza, come tutto quello che riguarda il campo di applicazione dell'economia, che non è scienza esatta, ma scienza sociale. Cultura in riferimento a un'azienda può essere definita come la somma dei comportamenti e dei valori che sono adottati volontariamente e condivisi da un gruppo di persone, che restano stabili (ma non statici) nel tempo, cioè perdurano anche quando cambiano le persone del gruppo di riferimento iniziale. Si può anche parlare di stile, che gli ultimi arrivati sono incoraggiati a sposare nel giro di poco tempo. Si può anche fare riferimento a una “visione”, a una “strategia” o a una “filosofia” di business di cui è generalmente portatore il fondatore dell'azienda, o un gruppo di leader che dalla prima ora sono associati al fondatore. Motivo per cui spesso viene tenuta in vita una narrazione delle leggendarie origini dell'azienda (Day One, il garage dove tutto ha inizio, o ancora il *door desk*, le porte trasformate in scrivanie, nel caso di Amazon), un modo immediato per ricordare a tutti i dipendenti i valori e il *modus operandi* dell'azienda.

La cultura aziendale serve a rendere automatici certi comportamenti che sono condivisi all'interno del gruppo, il che rende ovviamente tutto più semplice quando il gruppo dei dipendenti cresce velocemente. Questo processo di identificazione con i valori del gruppo è spesso guidato dai membri che ne fanno parte da più tempo, che diventano quindi ispiratori o mentori dei più giovani (e infatti da Amazon c'è un programma strutturato di *mentorship*), o fungono da *role model* (termine che non a caso fa parte del sistema di rating di Amazon, al gradino più alto).

Il libro di James Heskett e John Kotter *Corporate Culture and Performance* (1992) è il primo ad aver studiato a fondo i legami che esistono tra cultura e performance aziendale nel lungo periodo. Il tema è meno ovvio di quanto si possa pensare, perché la direzione del rapporto causale tra cultura e performance è doppia: forti culture aziendali risultano in performance sopra la media, ma spesso è vero anche il contrario, e cioè che buone

performance, buoni risultati possono generare e aiutare lo sviluppo di culture aziendali forti. Questo è il potere della cultura, un attributo che può spesso risultare invisibile, soprattutto quando parliamo della nostra stessa cultura: difficile notare qualcosa che è così costitutivo della nostra stessa identità.

Questo è il motivo per cui culture forti hanno a volte affondato aziende che erano ritenute invincibili (gli esempi sono moltissimi, basta leggere libri di management di venti, trent'anni fa e notare quante delle aziende citate come "dominanti" siano scomparse, o non siano più quelle mirabili di allora: Motorola, GE, Circuit City, Kroger, Citigroup, Nokia o Fannie Mae, per citare solo alcuni dei nomi più noti: succede quando queste culture sono poco "adattative", risultando cioè così stabili da impedire il cambiamento in un contesto, come quello attuale, di cambiamento continuo. Il cambiamento della cultura aziendale è lento, faticoso, perché questa cultura può essere difficile da riconoscere. Se è davvero forte, penetra a tutti i livelli aziendali.

Una cultura forte genera senso di appartenenza, motivazione e lealtà che risultano in un maggiore impegno da parte di tutti. Come abbiamo visto, la premiante sensazione di *flow* è tipica di Amazon e delle aziende connotate da una cultura forte. Si ha l'impressione (che è poi tutta da verificare nel concreto, caso per caso) di fare parte del processo decisionale, cioè di una leadership diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione. Leadership che da Amazon è finalizzata all'innovazione continua, riuscire a diffondere a tutti i livelli una cultura di perenne sforzo di miglioramento di tutti i processi aziendali (*striving for perfection*). Fino al punto di anticipare il cambiamento: è la nota frase "il modo migliore di prevedere il futuro è inventarlo".

Una forte cultura aziendale evita i controlli eccessivi e un'organizzazione troppo rigida (burocratica), grazie all'adesione spontanea dei singoli ai valori e all'ideologia aziendale. È la cultura come disciplina che permette, per esempio, di non avere organigrammi formalizzati. Ed è questo che genera quel senso, diffuso tra i dipendenti di Amazon, di appartenere a un club esclusivo, come abbiamo detto, e permette di avere una cultura interna abbastanza egualitaria, che premia il merito, incoraggiando la creatività e il talento a tutti i livelli, tipicamente con una comunicazione molto diretta e informale. Ma ci sono controindicazioni abbastanza ovvie a una cultura aziendale "troppo" forte: i dipendenti possono sposare acriticamente

l'ideologia, subire una sorta di lavaggio del cervello, che li può portare, seguendo leader altrettanto forti (e altrettanto convinti) a buttarsi in un precipizio.

E che cosa invece caratterizza le aziende adattative o evolutive? Due punti sono centrali. In primo luogo, un orientamento a lungo termine: pazienza e perseveranza sono i tipici comportamenti in cui si materializza questo orientamento. In secondo luogo, sono aziende che hanno al loro interno due “motori di cambiamento”. Il primo motore è appunto la leadership diffusa a tutti i livelli. Una struttura non verticistica né piramidale è il motore di cambiamento delle aziende evolutive, che non si lasciano ingessare e restano reattive alle novità, quando non sono addirittura anticipatrici del cambiamento.

Tipico di questa leadership diffusa è uno stile di gestione collegiale, abbastanza informale (è abbastanza praticato da Amazon il *management by wandering around*). Si evitano se possibile i licenziamenti e le acquisizioni, gli uffici hanno una struttura il più possibile aperta, che accoglie tanti piccoli team che operano in maniera abbastanza autonoma, burocrazia, le formalità sono ridotte al minimo. Il top management si mostra sempre umile (i *servant leaders* di cui parlava Sam Walton) e rinforza di continuo con il proprio esempio i valori chiave della filosofia aziendale. Nella vita quotidiana di Amazon i quattordici *Leadership Principles* vengono utilizzati, citati, applicati a casi concreti di business, per esempio nelle assunzioni o nelle valutazioni della performance annuale: “Viviamo e respiriamo i *Leadership Principles* tutti i giorni”.

Il secondo motore che aiuta le aziende evolutive a non farsi imprigionare dalla propria cultura “troppo forte”, a evitare di sviluppare nel tempo entropia, a causa o in conseguenza del successo, è la capacità di vedersi dall'esterno. Amazon lo fa con l'occhio e il feedback dei clienti: *We start from the customer and work backwards*. Secondo Bezos i leader ascoltano e non cercano conferme a quello che già sanno, ma praticano la scomoda disciplina di sovvertire le proprie convinzioni. Contrariamente alla naturale inclinazione umana, quella di basarsi sulle certezze acquisite (*confirmation bias*: cerchiamo conferme di quello che già sappiamo), sono pronti a cambiare idea ogni volta che i dati o il contesto li mettono davanti a fatti nuovi, con umiltà e coraggio. D'altra parte per assumersi rischi e scardinare lo status quo con l'innovazione ci vogliono cocciutaggine e persistenza,

bisogna avere ben chiaro un obiettivo di lungo periodo per non cambiare direzione alle prime difficoltà. Torniamo così al libro *Good to Great* di Jim Collins, dove parla di grandi aziende che sono dotate di una *core ideology*, cioè di una visione di lungo periodo e di principi stabili, ma che allo stesso tempo sono capaci di cambiare le pratiche operative e darsi nuovi obiettivi, in modo da potersi adattare al contesto mutevole.

Qui è opportuno considerare il meccanismo del perno, *pivot* in inglese. Come scrive Shoshana Zuboff in *Il capitalismo della sorveglianza*, il meccanismo del perno è paradossale, perché unisce due opposti: il fulcro e la puleggia. Il perno è un modo di orientarsi verso il futuro. Include conoscenza di sé e resistenza, ma anche flessibilità per adattarsi velocemente a ogni situazione, perché nessun istante è ordinario; ognuno è denso di ogni potenziale, dal miracoloso al catastrofico. Vivendo con questo approccio, non ci si può mai aspettare continuità. Si cerca di restare aperti alla sorpresa in ogni momento, e si ruota.

Questo paradosso di essere ancorati a un'ideologia, ma allo stesso tempo “non ipotizzare continuità”, cioè rimanere aperti e flessibili in ogni situazione, è esattamente l'attitudine “bimodale” che guida Amazon. È il motivo per cui le azioni delle aziende nei settori nei quali fa il suo ingresso Amazon per *disrupt*, per cambiare le regole del gioco, di solito scendono subito: perché Amazon è capace di vedere e realizzare questo potenziale, è capace di innovare e cambiare passo.

BEPS e metis

Nella definizione dell'OCSE, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, "Erosione della base (imponibile) e trasferimento di profitti (BEPS) si riferisce a strategie volte all'elusione fiscale che sfruttano buchi e disallineamenti nelle leggi fiscali per spostare artificiosamente utili in paesi con regimi fiscali favorevoli o in paradisi fiscali".

Le multinazionali del settore della tecnologia basano il proprio vantaggio competitivo sulla IP, la proprietà intellettuale, ossia brevetti e innovazioni tecnologiche che sono immateriali, i cui diritti possono perciò essere detenuti da controllate situate in nazioni con legislazioni fiscalmente favorevoli (in Europa tipicamente Lussemburgo, Irlanda, Olanda, Cipro, Malta, Svizzera). La sede centrale europea di Amazon è in Lussemburgo, quelle di Apple, Facebook e Google sono in Irlanda.

Il modo in cui le multinazionali riportano i loro conti è per lo più imperscrutabile e non permette di risalire ai fatturati nei singoli paesi europei. Amazon per esempio divide i propri ricavi in US e Internazionale, che include i paesi europei, ma anche India, Cina, Giappone, Brasile, Turchia, Australia, Messico. Dal momento che le multinazionali sono in grado di spostare i fatturati dai paesi dove risiedono i clienti (*base erosion*) e attribuire i profitti alle controllate domiciliate in quelle con legislazioni fiscali favorevoli (*profit shifting*), è difficile per le autorità nazionali riuscire a ricostruire quanto valore è effettivamente creato nei vari paesi e quanto sia dovuto localmente in tasse sugli utili effettivamente realizzati nel paese.

Un recente studio di Tax Watch UK ("Corporate tax and technology companies: Still crazy after all these years", 2018) stima che nei cinque anni 2012-2017 "Tech 5" (Google, Facebook, Apple, Microsoft, Sun Micro) abbiano pagato 933 milioni di sterline in tasse su 104 miliardi di sterline

(stima) di ricavi nel Regno Unito, che hanno generato 29,8 miliardi di sterline di utile (cifra ottenuta applicando ai ricavi stimati nel Regno Unito un margine medio di redditività di gruppo). Applicando alla stima di utile l'aliquota fiscale britannica, lo studio calcola che i Tech 5 avrebbero dovuto pagare 6,2 miliardi di sterline di tasse, hanno quindi “portato a casa” un beneficio di circa 5,3 miliardi nel solo Regno Unito, pagando sui cinque anni analizzati un'aliquota di appena il 2,9% (contro il 19% dovuto sugli utili aziendali nel Regno Unito). Più di un miliardo di sterline all'anno “sfuggito” al fisco inglese per appena cinque aziende!

A seguito della recessione provocata nel 2007 dalla crisi dei mutui subprime negli Stati Uniti, la cui conseguenza è stata un forte aumento del debito pubblico nelle principali economie occidentali (in Italia tra il 2008 e il 2015 il debito pubblico come percentuale del PIL è passato dal 100% al 135%), e del diffondersi di notizie sulla stampa sulla bassissima tassazione a cui erano soggette le principali società del settore tecnologico (sia negli Stati Uniti sia nei paesi europei le percentuali sono nell'ordine del 2-3% degli utili dichiarati), a livello sia di singoli paesi sia di Unione Europea sono state aperte indagini su aiuti di Stato concessi alle multinazionali, in particolare da Irlanda e Lussemburgo, sotto forma di accordi e tassazioni di favore. Nel Regno Unito il Public Accounts Committee, la commissione parlamentare responsabile della verifica delle spese pubbliche, ha invitato nel 2012 rappresentanti di Amazon, Google e Starbucks ad audizioni pubbliche per chiarire le loro politiche fiscali (su YouTube si trovano vari filmati delle interviste, alcuni anche piuttosto comici, per l'irruenza con cui Margaret Hodge, il presidente della commissione, interroga alcuni dei rappresentanti delle aziende – si veda per esempio intervista a Andrew Cecil di Amazon del 12 novembre 2012).

Stati Uniti e Commissione europea per la concorrenza hanno indagato su Apple e Amazon a partire dal 2013, in due casi i cui documenti sono pubblici. Chiunque abbia la curiosità di leggere centinaia di pagine, troverà qui un'enorme quantità di informazioni sul funzionamento di queste aziende (<https://static.guim.co.uk/ni/1455711788380/IRS-Trial-Memorandum.pdf> e https://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/254685/254685_1966181_892_2.pdf).

Proviamo a farne una sintesi. Nel 2016 la Commissione europea ingiunge

all'Irlanda di recuperare da Apple 13 miliardi di euro (e con gli interessi si arriva a quasi 20 miliardi di euro) di tasse non pagate, che rappresentano un illecito aiuto di Stato per gli anni 2004-2014. Sia Apple sia lo Stato irlandese si appellano, un appello che potrebbe durare anni (tra cinque e dieci) prima di arrivare a sentenza. Intanto Apple ha cambiato la propria struttura fiscale (2015), nel 2017 l'Unione Europea ha iniziato a indagare sulla nuova struttura fiscale, grazie alla quale si stima che negli anni 2015-2018 Apple sia già stata in grado di risparmiare circa 10 miliardi di euro di tasse. Nonostante l'appello, nel 2018 Apple ha pagato i primi 13 miliardi di euro all'Irlanda (senza interessi e ulteriori multe).

Un caso simile a quello di Apple (di nuovo aiuti di Stato) ha visto protagonista Amazon in Lussemburgo, sempre a seguito di un'indagine della Commissione per la concorrenza guidata dal commissario Margrethe Vestager dell'Unione Europea. Il caso legale europeo è preceduto in ordine temporale da un altro caso che riguarda la stessa operazione (il progetto definito in codice da Amazon "Goldcrest", cioè la creazione della propria sede operativa europea in Lussemburgo), ma vista da oltreoceano. Negli Stati Uniti, il caso per omessi pagamenti di tasse riguarda la cessione della proprietà intellettuale di Amazon alla costituenda filiale europea AEHT (Amazon Europa Holding Technologies) e successivi accordi di *cost sharing* per R&S, lo sviluppo di nuove tecnologie. Il fisco americano accusa Amazon di aver sottostimato il valore della tecnologia, dei marchi e delle informazioni sui clienti ceduti alla filiale europea (il cosiddetto *buy-in*), in particolare di non aver valutato "beni immateriali" come capacità di innovare e cultura aziendale peculiari di Amazon e il costo dei successivi sviluppi (CSA, *cost sharing agreement*), e aver così sottratto al fisco americano una cifra considerevole (la filiale europea paga a Amazon Inc. 217 milioni di dollari per il valore di tutti gli asset relativi alla proprietà intellettuale, mentre il fisco americano ne stima il valore in 3,6 miliardi, e chiede che Amazon paghi un conto di 1,5 miliardi di tasse aggiuntive). Amazon contesta e vince in appello nel 2019, ma l'"IRS Trial Memorandum" di 64 pagine (depositato in tribunale a Seattle nel dicembre del 2014, reso pubblico nell'aprile del 2015) contiene informazioni preziose sulla ristrutturazione delle attività europee di Amazon e la formazione, tra il 2004 e il 2006, della sede centrale europea basata in Lussemburgo. Il punto dirimente per gli aiuti di Stato, sui quali la Commissione indaga, è l'accordo

(*tax ruling*) tra Amazon e il ministero delle Finanze del Lussemburgo stipulato nel 2004. La procedura della Commissione europea si apre nell'ottobre del 2014, con una decisione resa pubblica nel febbraio del 2015.

Il documento di 183 pagine che contiene la decisione della Commissione sugli aiuti di Stato concessi dal Lussemburgo a Amazon, datato 4 ottobre 2017, aiuta a capire nei minimi particolari come Amazon abbia potuto beneficiare di una tassazione di favore grazie al meccanismo del pagamento delle royalties sulla proprietà intellettuale, che in pratica è come le multinazionali trasformano profitti in royalties, e perché questo regime di favore fissato nel *tax ruling* costituisca un illecito aiuto di Stato.

Semplificando molto, perché il documento ha una difficoltà che rispecchia la complessità dei conti delle multinazionali, tra il 2004 e il 2006 Amazon costituisce varie entità societarie in Lussemburgo, due in particolare sono rilevanti: Amazon Europa Holding Technologies scs (Luxscs, società in accomandita semplice, la holding che detiene i diritti sulla IP, i cui partner sono società statunitensi riconducibili a Amazon Inc., non residenti in Lussemburgo, che non ha dipendenti né presenza fisica, ma soprattutto non ha personalità fiscale separata da quella dei partner, quindi non è tassabile né sul reddito né sul patrimonio in Lussemburgo) e Amazon EU SARL (AEU o LuxOpCo), la società operativa che è la sede fisica di Amazon in Europa e ne gestisce concretamente il business da un punto di vista sia strategico sia operativo nei vari paesi europei. Questa è la società che stipula i contratti con i fornitori, che acquista e vende la merce ai clienti finali, che è proprietaria del magazzino e ne sopporta i relativi rischi. È inoltre responsabile della spedizione e consegna degli ordini, così come della *supply chain*. Si occupa di marketing, acquisizione di clienti, servizi digitali e *onboarding*, l'accettazione dei seller sulla piattaforma.

Queste due società sono legate da un accordo di licenza: la holding AEHT che riceve da Amazon Inc. la IP in base a un accordo di trasferimento e un accordo di condivisione dei successivi costi di sviluppo, e AEU, la società operativa che licenzia la IP (tecnologia, marchi e know-how) per i siti europei, sono il motore del funzionamento di Amazon in Europa, e la base dell'accordo con il Lussemburgo per ottimizzare il carico fiscale delle proprie attività europee. Il *tax ruling*, l'accordo tra Amazon e il ministero delle Finanze del Lussemburgo, ridotto all'osso è un accordo su quanto la società operativa viene tassata: cioè costi di funzionamento (ma è assai complicato

capire cosa questi costi comprendano o meno, per esempio solo a partire dal 2010 Amazon Inc. fa pagare a AEU i costi delle RSU, i premi azionari con cui vengono remunerati i suoi dipendenti e quelli delle filiali europee) più un margine del 4-6%, tutto il resto degli utili viene devoluto a AEHT sotto forma di royalties (ma in realtà il discorso delle royalties che AEU paga a AEHT è molto più complesso, e soggetto a vari metodi di calcolo, contenuti in un *Transfer Pricing Report* redatto in osservanza delle linee guida OCSE). Questo calcolo delle royalties dovute a AEHT, o della base imponibile su cui sono calcolate le tasse dovute al Lussemburgo, è soggetto a verifica di un *floor* e un *ceiling*, un minimo e un massimo, calcolati come percentuale dei ricavi (0,45-0,55%). La AEHT, come abbiamo visto, è una entità non tassata né in Lussemburgo né negli Stati Uniti, perché la sua unica funzione è trasferire la IP alla società operativa e incassare in cambio le royalties. In questi pochi passaggi si spiega la proficua pianificazione fiscale di Amazon in Lussemburgo, ovvero come utili (tassabili) vengono trasformati in royalties (non tassabili).

Ma com'è possibile che AEHT non sia tassata né in Lussemburgo né negli Stati Uniti? Grazie a quello che tecnicamente è definito un *hybrid mismatch*: cioè la holding AEHT è presenza fiscalmente trasparente per il Lussemburgo di soggetti fiscali stranieri non residenti, mentre per gli Stati Uniti è fiscalmente “non-trasparente”, cioè non esiste, almeno finché non rimpatria parte dei fondi che detiene. Viene considerata cioè un'entità fiscale separata residente in Lussemburgo, i cui partner non vengono tassati per un tempo indefinito, o meglio la tassazione è differita al momento in cui rimpatrieranno parte di questi utili non ancora tassati. È un altro di quei *loopholes*, una scappatoia, un'altra ambiguità tra differenti regimi fiscali che le multinazionali riescono a sfruttare a proprio vantaggio. Si stima che le multinazionali americane detengano un “tesoretto” fuori dagli Stati Uniti di circa 1 miliardo di dollari, di cui un quarto circa farebbe capo solo a Apple (www.americansfortaxfairness.org ha stimato in circa 400 miliardi di dollari i *buy-back*, i riacquisti di azioni proprie effettuati con parte di questa enorme liquidità posteggiata sui mercati obbligazionari fino al 2017, quando la riforma fiscale di Trump ha incentivato il rimpatrio dei capitali detenuti all'estero; e qui di nuovo Apple sarebbe responsabile di almeno 1/4 di questi *buy-back* di azioni proprie).

Questo accordo è stato giudicato dalla Commissione per la concorrenza

come aiuto di Stato, grazie al quale Amazon ha goduto di un trattamento e di un vantaggio selettivo, che hanno ridotto le entrate fiscali del Lussemburgo e hanno avuto effetti distorsivi sul mercato interno europeo e sui possibili investimenti di Amazon negli altri paesi europei. Per questo Amazon viene condannata a ripagare 250 milioni in tasse arretrate per il periodo 2004-2014 al Lussemburgo. Nello specifico il *tax ruling* è giudicato sfavorevole a AEU e troppo favorevole a AEHT (perché la remunerazione deve rispecchiare i rischi in cui incorre il business, e questi appaiono concentrati in AEU più che in AEHT – nel documento c'è una puntuale analisi funzionale di tutte le attività e operazioni svolte e relativi rischi assunti dalle due società), i calcoli sul *transfer pricing* (i prezzi a cui avvengono i trasferimenti infragruppo di beni) non sono in linea con le raccomandazioni dell'OCSE, infine la durata dell'accordo, che era ancora in essere nel 2014, è giudicata eccessiva e non rispettosa del principio di *arm's length*, il rispetto dell'indipendenza delle parti coinvolte in una transazione (le condizioni di mercato del 2014 non sono certo paragonabili a quelle del 2003, anno a cui risale l'accordo).

Nel 2014 Amazon ristruttura nuovamente le operazioni europee, e dal maggio del 2015 i cinque paesi europei in cui Amazon opera hanno aperto la partita IVA, che in precedenza era in capo a AEU, che effettuava il *buy-sell*, la compravendita per tutti i paesi europei. Quindi ora una parte dei ricavi (quelli retail, cioè il *buy-sell* dei prodotti fisici, la parte meno redditizia dei vari business di Amazon) sono in capo alle filiali di Amazon nei vari paesi, mentre i ricavi da commissioni della piattaforma e i servizi digitali (parte più profittevole) sono rimasti in capo a AEU e vengono tassati in Lussemburgo. Vi sono poi altre due società operative (Amazon Services Europe, la società che gestisce il Marketplace, e Amazon Media Europe che gestisce i business digitali) che versano royalties a AEU, mentre AEU versa una commissione alle filiali locali per i servizi di marketing che da queste riceve, remunerate quindi a *cost plus* sulla base di un *service agreement*. Nel 2014 AEU ha ricavi per 15,5 miliardi di euro e impiega poco meno di 600 dipendenti a tempo pieno (con ASE e AMEU).

L'illusionismo retorico dei sofisti: a questo viene da pensare nel leggere il documento che abbiamo qui sintetizzato, senza entrare troppo nei dettagli. La raccolta delle informazioni, la descrizione di schemi operativi e la contabilità che deve darne conto, riproducendo la complessità di un'azienda

articolata ed evolutiva come Amazon, sono qualcosa che riporta alla *metis*, termine che indica un tipo di intelligenza descritta dai greci antichi più come categoria mentale che come semplice concetto. Una forma di astuzia, di tentacolare intelligenza applicata, che va dalla destrezza dell'artigiano all'inganno. Un'intelligenza che conferisce a chi la possiede (Zeus su tutti, nella mitologia greca) uno stato di allerta permanente, che permette di evitare ogni scarto tra progetto e realizzazione, scarti dai quali derivano per i comuni mortali gli imprevisti, le imboscate. Come scrivono Marcel Detienne e Jean-Pierre Vernant, in *Le astuzie dell'intelligenza nell'antica Grecia* (1974), l'uomo dotato di *metis* si mostra rispetto ai suoi concorrenti allo stesso tempo più concentrato in un presente di cui nulla gli sfugge e più teso verso un avvenire del quale ha già previsto e organizzato diversi aspetti, più ricco dell'esperienza accumulata in passato. Il *modus operandi* di Amazon sembra incarnare la *metis*, nell'essere tutta proiettata verso il futuro, un futuro inventato attraverso i meccanismi dell'innovazione continua. Infatti qualità tipica della *metis* è la metamorfosi, il poter assumere forme sempre diverse, l'essere adattabile e mutevole: il suo campo di applicazione è il divenire fluido della realtà, che non cessa mai di modificarsi, fatta di ambiguità e forze contraddittorie. Una realtà ondeggiante e quasi inafferrabile, che si domina solo con un pensiero ancora più rapido, lesto, leggero come un turbine e con un'abilità polivalente, che è *polymechanos*, capace di ricorrere a ogni tipo di espediente per trarsi d'impaccio con un movimento incessante, il potere di trasformazione, di metamorfosi appunto. E che cosa assicura che la *metis* sia così efficace nel far conseguire il risultato? La malleabilità che permette di avere successo in situazioni inedite, dove le regole non sono tutte scritte, dove ci sono margini di ambiguità, dove ogni prova esige di inventare nuove soluzioni. La *metis* è una forma di astuzia e a volte di inganno che si manifesta nella dissimulazione: apparenza e realtà si sdoppiano, producendo un effetto di illusione che trae in inganno l'avversario. È una doppiezza che nella mitologia greca dissimula una realtà fatale sotto apparenze rassicuranti. I rapporti di forza sono costantemente alterati dall'intervento della *metis*, dagli stratagemmi che permettono al più piccolo di sconfiggere il più grande. Due qualità sono decisive: la rapidità e la dissimulazione, cioè vedere senza essere visti. Riuscire a muoversi silenziosi e invisibili, vigili e sempre sul chi va là, quindi tecnicamente spiare gli altri. Questa vigilanza,

unita all'incessante osservare senza essere visti, sono tipici delle nuove aziende nate con internet. Questo sguardo in grado di vedere attraverso i muri (*to see around corners*) a me ricorda moltissimo quello che è richiesto a chiunque lavori in posizioni di leadership per Amazon. È una metafora, questa della *metis*, ma è potentissima, e calza perfettamente essendo capace di riassumere tutto quello che sta scritto nel documento di 183 pagine citato sopra, che descrive il modo in cui Amazon è riuscita a ottenere dal Lussemburgo un trattamento fiscale di favore. Ma riguarda anche i modi dell'interlocuzione con la Commissione europea, e la descrizione fatta dall'organizzazione del proprio business.

Antitrust e consumer platforms

Per Big Data e Big Tech “size matters”

Nel 2003, come riporta Brad Stone in *The Everything Store (Vendere tutto)*, nel contesto del lancio del negozio di gioielli su Amazon.com, Bezos spiega ai responsabili della nuova categoria il significato dell'affermazione che Amazon è un *unstore*, cioè un “non-negozio”. Significa che non è tenuta alle regole del commercio al dettaglio e deve concentrarsi invece sulle esigenze dei clienti. Perché Amazon non è propriamente un negozio, non è un operatore del settore retail, ma molto, molto di più: una piattaforma che dà accesso a tutto quello che è in commercio. I due *vendor managers* scelti per il lancio del nuovo negozio di gioielleria, Eric Broussard e Randy Miller, non avevano alcuna esperienza nel settore dei gioielli. E come fanno per lanciare il nuovo negozio? Come racconta Brad Stone, aprono la piattaforma ai venditori, studiano come si popola l'offerta, e poi la replicano nel negozio di Amazon. Stesso approccio seguito per il precedente lancio del negozio di abbigliamento, e stesso approccio che viene in genere seguito per aprire i negozi di altre categorie in giro per il mondo. È qualcosa che ci riusciva piuttosto bene, osserva Miller, citato in *The Everything Store*: se non sai nulla di un business, apri la categoria su Marketplace, fai partire i negozi dei venditori, guarda e studia cosa vendono, e poi replica.

Partiamo da qui per considerare una delle pratiche che hanno permesso a Amazon di crescere negli anni così velocemente, ed espandersi con apparente facilità a livello internazionale, replicando sempre lo stesso identico modello. L'acceleratore è stato ovviamente il business della piattaforma: aver permesso a venditori terzi (i cosiddetti 3P) di entrare direttamente in competizione con l'offerta di Amazon (retailer) sulla stessa pagina di dettaglio dei singoli prodotti e avere un algoritmo che

continuamente ottimizza la *buy-box* (cioè chi vince l'offerta migliore e conquista il pulsante *buy now*), in base al cosiddetto *landed price*, cioè il miglior prezzo di vendita al pubblico inclusivo del costo di spedizione. Nel tempo l'algoritmo si è perfezionato per tenere conto delle prestazioni (qualità) e del servizio offerto dal venditore, del feedback dei clienti, della loro affidabilità nel tempo (e di una serie sconosciuta di altre variabili).

Questo ha permesso di moltiplicare la selezione a livelli inimmaginabili, sviluppando in parallelo sistemi per mantenere i prezzi competitivi (Amazon non controlla i prezzi al pubblico dei venditori 3P) e offrire servizi di magazzino e spedizione competitivi. Oggi si stima che i venditori su Amazon siano quasi 3 milioni, per circa 2 miliardi di pagine prodotto.

Sono i venditori a decidere i propri prezzi al pubblico quando vendono sulla piattaforma di Amazon (essendo loro il *seller of record*), ma chi gestisce la piattaforma di Amazon può fare in modo che ci sia, come si usa dire, un "sano ecosistema", cioè un numero elevato di venditori in ogni categoria e tipologia di prodotto, che si fanno concorrenza tra di loro sui prezzi. E Amazon stessa, attraverso la propria offerta retail, è un benchmark di prezzo, un riferimento inevitabile, con il quale tutti i venditori sono obbligati a confrontarsi se vogliono vincere la *buy-box* con la loro offerta. Si potrebbe forse pensare che la politica dei prezzi sempre bassi costituisca una forma di *predatory pricing* (prezzi predatori, cioè volti a mettere fuori mercato la concorrenza di altre piattaforme), il cui *recoupment* (così si definisce il recupero dalle perdite iniziali dovute al *predatory pricing*, alzandoli in seguito, una volta eliminata la concorrenza) è costituito per Amazon dalle commissioni che si generano attraverso le vendite 3P sul proprio Marketplace? Non dimentichiamo che nel 2018 il 58% delle unità spedite da Amazon è dei venditori terzi sulla piattaforma, come Bezos stesso ha indicato, e questa percentuale è presumibilmente salita nel 2019 (è un trend che dura ininterrotto da anni). Le perdite sulla parte internazionale indicano fino a che punto Amazon usi e controlli stabilmente la leva del prezzo e l'abbia di fatto resa inutilizzabile per i concorrenti. Chi altro è stato capace di sviluppare un approccio altrettanto "scientifico" al *pricing*, monitorando sistematicamente in tempo reale centinaia di milioni di articoli venduti su centinaia di siti in tutto il mondo? Chi altro ha la capacità finanziaria di investire somme così colossali per mantenere strategicamente e sistematicamente, cioè su tutte le categorie di prodotto, il miglior prezzo

sul mercato?

Le quote di mercato che Amazon ha ammassato velocemente, in pochi anni (nei settori del retail online, Marketplace, AWS, ma più specificamente in alcuni segmenti di mercato come quello dei libri o dei libri elettronici) sono tali da far supporre, così si legge in un articolo di Lina Khan (“Amazon’s antitrust paradox”, *Yale Journal of Law*, 2017), che Amazon abbia fatto uso di *predatory pricing*. Tant’è che gli investitori, nonostante le enormi perdite accumulate negli anni da Amazon (frutto appunto dei prezzi bassi funzionali a *get big fast*), hanno premiato Amazon puramente sulla crescita, scommettendo che nel medio periodo Amazon riuscirà a trarre ritorni importanti dalla situazione di quasi monopolio venutasi a creare e consolidatasi nel tempo (negli Stati Uniti si stima che Amazon intermedi oltre il 50% delle vendite online e le quote non sono dissimili in Germania e Regno Unito, i due maggiori mercati europei, ma anche Francia, Italia e Spagna, paesi europei con mercati online meno sviluppati). L’azione di Amazon tratta da anni su multipli stellari, che non hanno uguali nel settore del retail (a febbraio 2020 Amazon è valutata in Borsa 3,5 volte i ricavi, 54 volte gli utili attesi, 16 volte il book value – Walmart che fattura grosso modo il doppio di Amazon tratta su multipli molto più bassi, rispettivamente 0,6 volte, 23 volte, 5 volte), ma sono rari persino in quello della tecnologia. Gli investitori scommettono cioè che Amazon sarà capace un giorno non troppo lontano di trasformare l’enorme quota ammassata nei vari settori in cui opera in utili sopra la media. In altre parole, sono gli investitori stessi a credere che ci sarà una qualche forma di *recoupment*, in un futuro non troppo distante.

Il tema del *recoupment*, insieme a quello della definizione del mercato di riferimento (che secondo Amazon è ovviamente il retail mondiale, dove ha altrettanto ovviamente una quota che si conta sulle dita di una mano), è centrale in ogni considerazione antitrust. Le piattaforme digitali: a) sono organizzate per gestire il *pricing* in modo dinamico e b) sono un opaco *bundle*, un insieme di prodotti e servizi di natura diversa per clienti e utilizzatori diversi. I clienti retail di Amazon sono gli stessi clienti dei venditori 3P sulla piattaforma gestita da Amazon, i quali venditori 3P sono clienti dei servizi di logistica offerti da Amazon (FBA, *fulfilled by Amazon*) e sono clienti di AMG, cioè inserzionisti pubblicitari sulle *properties* digitali di Amazon.

C'è poi il tema ancora più ampio di AWS (infrastrutture di cloud computing vendute a servizio), dove Amazon è fornitore di propri diretti concorrenti, per esempio Netflix e Apple, rivali nei servizi di streaming di video online. In teoria il *recoupment* Amazon può praticarlo, e di fatto così è stato sinora (in futuro è lecito quanto meno dubitarne), non tanto sui prezzi dei prodotti che vende direttamente, quanto attraverso le commissioni che pratica ai venditori 3P e sui servizi che vende loro per migliorare le performance di vendita sulla piattaforma. Dunque prezzi bassi sul retail utili ad alimentare l'immenso flusso di traffico (generato, oltre che dall'infinita selezione e dai servizi di spedizione rapidi, appunto dai prezzi bassi) e recuperare margine attraverso la piattaforma, la parte più profittevole del transato, cioè di tutte le unità spedite ai clienti di Amazon (circa 40% retail, 60% piattaforma). Non è possibile applicare in modo lineare la normativa antitrust *tel quel* a queste piattaforme digitali, perché non sono modelli di business lineari, propri dei retailer classici. È quello che cerca di dimostrare un recente articolo (Shaoul Sussman, "Prime predator: Amazon and the rational of below average variable cost pricing strategies among negative-cash flow firms", *Oxford Journal of Antitrust Enforcement*, 2019) che allarga, rispetto alla concezione originaria (Areeda e Turner, 1975), la definizione di *recoupment*. Il recupero dei profitti investiti nei prezzi predatori può essere conseguito senza il successivo aumento dei prezzi nella fase post-predatoria, ma gli extraprofitti possono essere conseguiti grazie a una maggiore quota di mercato o allo sviluppo di maggiori efficienze mediante l'impiego di nuove tecnologie. Tipici attributi, come abbiamo visto sopra, del modello di business di Amazon.

Nel caso di Amazon si capisce meglio il "*bundle* opaco" delle attività di queste piattaforme dai dati forniti nel Form 10-Q del terzo trimestre del 2019, che dettaglia le differenze nella velocità di crescita e la ripartizione tra prodotti e servizi. Nei primi nove mesi del 2019, i ricavi netti complessivi di Amazon sono stati 193 miliardi di dollari, in crescita del 20% sui primi nove mesi del 2018. Questi 193 miliardi sono generati per il 56% da vendita di prodotti, in calo rispetto al 60% del totale dei primi nove mesi del 2018, perché la vendita di prodotti cresce del 13% (negozi online e fisici, questi ultimi pesano per il 12% del totale dei negozi), meno del 20% totale di Amazon. Il resto sono servizi, nel 2019 il 44% dei ricavi netti totali (40% nel 2018), in crescita del 31% rispetto al 2018. Crescono del 24% (9 punti

percentuali più del retail online) le commissioni dai venditori terzi, e crescono di una percentuale intorno al 37-38% i ricavi di tre distinti segmenti di servizi, abbonamenti Prime, AWS e la voce “Other”, cioè pubblicità, che è praticamente tutto margine (Figura 1). I dati del quarto trimestre del 2019 sono sostanzialmente in linea con quelli dei primi nove mesi, con l'eccezione delle commissioni da venditori terzi, la cui crescita accelera al 31%.

Da questa sommaria analisi sulla ripartizione dei ricavi tra prodotti e servizi, e nei vari segmenti in cui opera Amazon si coglie sia da dove derivi l'aumento della redditività (crescono maggiormente i business a più alta marginalità), sia la logica sottostante all'ipotesi che il *recoupment* dei prezzi bassi nel retail di prodotti possa avvenire dai servizi che si sono nel tempo sviluppati a partire dal core business iniziale del retail (che è in utile in us ma strutturalmente in perdita sul segmento internazionale).

Ripartizione % ricavi Amazon 2019 (variaz vs. '18)

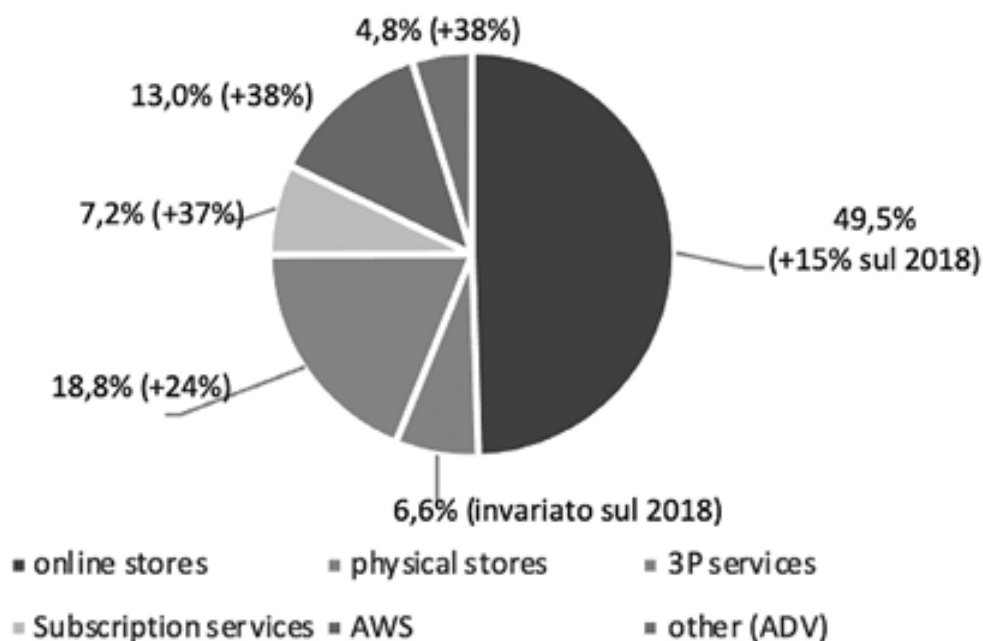


Figura 1

Come nel caso di AWS, servizi di cloud acquistabili a consumo (AAS, *as a service*), anche i servizi di logistica sono venduti AAS a chi decide di operare

sulla piattaforma acquistando capacità di magazzino e consegne ai clienti finali, potendo così usufruire dei vantaggi riservati ai clienti Prime. Questo ha permesso a Amazon di scalare più efficientemente le proprie infrastrutture, che si tratti di logistica (principalmente capacità di stoccaggio, *picking* e trasporto) o di infrastrutture come i *data centers* sparsi in tutto il mondo (quelli che permettono di gestire l'attività retail, della piattaforma, e la capacità di calcolo, elaborazione e salvataggio dati su scala esponenziale). Modello che Amazon ha replicato ulteriormente, come nei casi delle piattaforme di self-publishing (KDP o Createspace), Amazon Pay (pagamenti online), Amazon Flex (DSP o *delivery service partners*, trasporti affidati in crowdsourcing a piccoli imprenditori, in parte finanziati da Amazon stessa), la pubblicità (AMG), Mechanical Turk (piattaforma per lavori manuali in outsourcing), o Amazon Accelerator (piattaforma che permette ai fornitori di lanciare marchi privati di Amazon).

Interessante per comprendere le origini di questa visione di Amazon piattaforma abilitante di altri retailer un articolo pubblicato sul *NYT Magazine* del 14 marzo 1999, "Riding the wild, perilous waters of Amazon.com". Il contesto è quello del picco della prima bolla di internet, che scoppiò all'inizio del 2000, quando il Nasdaq (l'indice americano dei titoli tecnologici) toccò il massimo e poi cominciò una lunga correzione durata oltre due anni (perse il 78% del valore da marzo 2000 a ottobre 2002). Nonostante le valutazioni astronomiche di molti titoli legati a internet (era appunto questa la bolla speculativa), molti modelli di business non trovano una risposta al problema di come sarà possibile fare soldi con internet (l'articolo cita Buy.com che vendeva libri e altri articoli al valore di costo nella speranza di attrarre abbastanza traffico per guadagnare con la pubblicità).

Amazon invece sta già "armeggiando" e sperimentando intorno all'idea di piattaforma: "Amazon ha già trovato due modi redditizi di sfruttare questo *goodwill* conquistato con tanto duro lavoro... Uno è vendere agli editori e ad altri accesso preferenziale ai clienti. Un altro è guadagnare una commissione per indirizzare questo esercito di fedeli clienti ad altri retailer, che potrebbe essere la chiave di volta di tutta l'impresa". Sembrerebbe, da quanto riporta l'articolo del *New York Times*, che in un primo momento Amazon stesse pensando di reindirizzare il traffico verso altri retailer, garantendosi una commissione (cosa poi tassativamente vietata: Amazon non manderà mai

propri clienti ad alcun altro sito esterno). Non c'era ancora evidentemente il progetto di una piattaforma sulla quale portare e fare operare in competizione diretta altri venditori. Ma c'era l'intuizione, non ancora una visione, che “guadagnare una commissione” per mettere in contatto “altri retailer” con un “esercito di clienti fedeli” fosse la chiave per sviluppare il futuro di tutta Amazon.

Qual è dunque, riassumendo, l'idea per il futuro nel 1999? *Shop the Web*, ovvero comprare tutto su internet. Era chiara quindi, già allora, la possibilità di poter vendere virtualmente “tutto”, o quanto meno dare accesso a “tutto”, anche se non era ancora chiaro il “metodo”.

Quell'articolo del *NYT Magazine* cita il primo datore di lavoro di Bezos, e forse il suo primo mentore: “Già allora, nonostante si presentasse con la faccia di un perdente [*underdog*], Amazon.com ha sempre avuto l'agenda di un monopolista in potenza [*would-be monopolist*]”. “L'idea” dice D.E. Shaw, “è sempre stata che a qualcuno sarebbe stato permesso di fare un utile come intermediario [*middleman*]. La domanda chiave è: chi sarà quell'intermediario?”

Dunque nel 1999 dentro Amazon c'era, e già da tempo (D.E. Shaw fa riferimento nell'intervista a conversazioni con Bezos di quando questi ancora lavorava per lui a Wall Street, quindi prima metà degli anni Novanta), una visione di fondo, o di lungo periodo, che ci sarebbe stato “un intermediario” globale (nel gergo della finanza quello che si chiamerebbe un *market maker*, cioè l'operatore che quota prezzi di acquisto e vendita per una serie di titoli, lucrando sullo spread tra *bid* e *offer*, cioè il margine tra denaro e lettera). E l'articolo già parla di un'agenda da futuro monopolista, che avrebbe guadagnato un margine intermediando la vendita di ogni genere di merci. Quella che recentemente è stata definita come la “Amazon tax” su internet: il “margine” che pagano a Amazon i clienti Prime (stimati in 150 milioni nel mondo a fine 2019), le aziende che vendono attraverso Marketplace (oltre 3 milioni), gli autori che si autopubblicano su KDP (*Kindle direct publishing*, centinaia di migliaia), i produttori di marchi privati di Amazon, infine le aziende che acquistano i servizi di cloud computing di AWS. Non esiste un modo più sicuro dell'azione di Amazon per “scommettere” sulla continua crescita di internet nel prossimo futuro: Amazon è il gestore del casinò (*the house*), gestisce le *multi-sided platforms* più trafficate (dal lato sia dell'offerta sia della domanda), è definibile come

inevitabile controparte (*unavoidable trading partner*) che esercita quindi un potere di intermediazione (*intermediation power*) (sono tutti termini tecnici usati dalle autorità antitrust).

Non a caso è stato osservato da Lina Khan: “È come se Bezos avesse pianificato la crescita di Amazon disegnando prima di tutto una mappa delle leggi antitrust, e poi cercando le strade per poterle accuratamente evitare. Con il suo zelo missionario in favore dei consumatori, Amazon ha marciato verso il monopolio intonando l'inno dell'antitrust contemporaneo”. Una delle citazioni programmatiche più frequenti di Bezos insiste proprio su questo punto: “Ci sono due tipi di aziende, quelle che si impegnano per far pagare di più, e quelle che lavorano per far pagare di meno. Noi saremo nel secondo campo”. Se vi piace, per 4,95 dollari potete acquistare su Amazon.com un magnete da frigorifero con questa frase.

Oggi, vent'anni dopo quell'articolo del *New York Times* del 1999, non c'è più azienda, né retailer, ma nemmeno piattaforma di logistica integrata in grado di replicare la colossale organizzazione che ha messo in piedi Amazon in venticinque anni di vita. Proprio come Google ha acquisito una posizione dominante e definita nella ricerca online, Facebook nei social media, che per entrambi significa dividersi il grosso della torta della pubblicità online (generando una redditività sopra la media che Shoshana Zuboff definisce *surveillance dividends*, cioè dividendi derivanti dall'attività estrattiva di dati sul nostro comportamento di consumatori, in modo da poter prevedere che cosa acquisteremo in futuro). Si sono di fatto creati enormi distacchi tra il numero uno e gli inseguitori: nelle vendite online negli Stati Uniti Amazon è ormai il doppio dei successivi nove concorrenti. La quantità di dati che raccolgono (dunque l'intelligenza, la capacità di elaborazione di cui sono capaci) e la ramificazione delle attività di queste tre aziende non hanno uguali e costituiscono un vantaggio, cioè una barriera all'ingresso ormai incolmabile: *scale matters*, le dimensioni costituiscono un vantaggio non replicabile. eMarketer stima che nel 2019 Amazon arriverà a una quota del 52,4% delle vendite online, che secondo il Census Bureau nel Q3 (terzo trimestre) del 2019 sono l'11,2% delle *retail sales* statunitensi (ma la quota è molto superiore, intorno al 16%, se si escludono dal paniere delle vendite al dettaglio quelle di benzina, *food services*, *building materials* e ricambi automobilistici, categorie che non vendono o sono poco presenti su internet).

Nel giro di pochi anni queste aziende oggi dette Big Tech o Big Five (FAAMG: Facebook, Amazon, Apple, Microsoft, Google), che nascono prive di qualsiasi tipo di monopolio naturale o vantaggio che altri non potessero avere (la piattaforma di internet, le nuove tecnologie per offrire una *customer experience* superiore, la continua innovazione), avendo inizialmente solo il vantaggio della prima mossa (*first mover*) hanno sviluppato un tale know-how e tali dimensioni globali, anche grazie a una lunga serie di acquisizioni (per Big Five è stato calcolato un totale di oltre 730), da essere ormai considerati *gatekeepers*, guardiani agli ingressi dei rispettivi settori di attività.

Luglio 2019: la Commissione per la concorrenza europea, guidata dal commissario Margrethe Vestager (appena riconfermata dopo le elezioni di maggio 2019), annuncia l'apertura di un'indagine sulle pratiche di gestione del Marketplace di Amazon; e la FTC (Federal Trade Commission) americana apre un'indagine per possibile abuso di posizione dominante nei confronti di Amazon. In parallelo avviano un'indagine anche il DoJ, la divisione antitrust del Dipartimento della giustizia statunitense, e il Congresso statunitense (House Antitrust Subcommittee guidato dal democratico David Cicilline). Le due agenzie americane che si occupano di applicare le leggi antitrust si dividono i compiti: FTC indaga su Facebook e Amazon, DoJ su Google e Apple. Altre indagini sono state svolte a livello nazionale, per esempio in Germania (chiusa dal Bundeskartellamt nel luglio 2019 dopo aver ottenuto concessioni da Amazon su alcune modalità di gestione dei venditori sulla piattaforma tedesca, circa 20 miliardi di transato) e Italia per sospetti comportamenti anticompetitivi o attività restrittiva della concorrenza sempre sul Marketplace di Amazon. Finora Amazon ha evitato le sanzioni europee o statunitensi che hanno invece colpito più volte negli ultimi anni Facebook (5 miliardi di dollari per violazioni della privacy dalla FTC, guidata da Joe Simons) e Google (9 miliardi di dollari dalla Commissione europea per la competizione), mentre Apple è stata obbligata a restituire 15,4 miliardi di dollari all'Irlanda in tasse arretrate, considerate un illecito aiuto dello Stato irlandese. Che cosa sta succedendo? Come mai ora le autorità antitrust di vari paesi sembrano decise ad afferrare il toro per le corna?

L'ormai celebre e già citato articolo del 2017 di Lina Khan (consulente del House Antitrust Panel) riapre un vivo dibattito su quello che è, insieme

all'elusione fiscale (la mille volte dibattuta webtax, mai concordata tra Stati a livello OCSE o anche solo europeo), il tema dei temi per Amazon e più in generale per le altre quattro aziende del Big Tech. Il punto è se queste aziende, che sono sostanzialmente piattaforme, abusino della posizione dominante (*market power*, cioè controllo di un determinato mercato), frutto di enormi quote di mercato (superiori in alcuni casi al 50%), cementate e rafforzate da *network effects*, e se siano in conflitto di interesse, visto che, come avviene nel caso di Amazon, sono verticalmente e orizzontalmente integrate. Amazon è al contempo retailer e gestore della principale piattaforma di retail online, oltre che produttore con decine di marchi privati in pressoché tutte le categorie di prodotto. È dunque in competizione diretta con le aziende la cui attività è da Amazon stessa gestita sulla propria piattaforma. Gestione significa conoscenza dei dati, applicazione delle procedure che regolano l'operatività dei venditori, giudizi qualitativi e discrezionali (come posizionamento nei ranking dell'offerta di venditori FBA e non FBA, o più semplicemente estromissione di un venditore dalla piattaforma senza dover dare spiegazioni, e senza preavviso; informazioni sui prodotti, review dei prodotti e rating dei venditori, clausole di confidenzialità ecc.), soprattutto, ai fini delle inchieste antitrust sul conflitto di interessi, possibilità di utilizzare i dati dei venditori per gestire la propria attività retail, o per la gestione dei propri marchi privati, in competizione diretta con quelli dei venditori (sono 45 i marchi privati di Amazon a fine 2019, circa 158.000 prodotti). Milioni di aziende retail non hanno vere alternative all'operare sulla piattaforma di Amazon (eBay e Walmart, le due altre piattaforme "mass market" di retail online, generano una frazione del fatturato di Amazon e non ne hanno presenza globale, mentre Alibaba vende principalmente a clienti finali cinesi), perciò è possibile l'abuso di posizione dominante. Di qui la condizione asimmetrica, che pone Amazon in una posizione di gatekeeper ("L'importanza di Amazon come guardiano dell'accesso ai clienti è alta grazie alla ampia base clienti, alcuni dei quali usano il Marketplace di Amazon in via primaria o esclusiva per i loro acquisti" dal caso B2-88/18 del Bundeskartellamt del 17 luglio 2019), e rende potenzialmente i venditori oggetti di decisioni unilaterali.

Un articolo di Feng Zhu del 2018 ("Competing with complementors: An empirical look at Amazon.com") analizza statisticamente (su un campione di 164.000 prodotti, divisi in 22 sottocategorie merceologiche) le probabilità

che Amazon lanci sulla sua piattaforma offerte (prodotti a marchio privato e no) in competizione con quelli dei venditori. Ipotesi coerente sia con una copiosa letteratura su come le grandi aziende si possono appropriare del valore creato collaborando con le piccole aziende (si definisce *swimming with the sharks*, nuotare con gli squali), sia con la letteratura che studia la *co-opetition* (termine che fonde *cooperation*, collaborazione, e *competition*, competizione), cioè il comportamento di quelle aziende che si prestano a collaborare nella fase della creazione di valore, ma diventano concorrenti quando si arriva al dunque, cioè all'appropriazione del valore. Replicare l'offerta o imitare i prodotti di successo è proprio una delle strategie che gli operatori di mercati basati su piattaforme utilizzano per catturare valore o per limitare il potere contrattuale dei seller; l'altra modalità è integrare seller di successo sulla piattaforma, in modo da aumentarne l'attrattività per i consumatori e aumentarne quindi il potere di mercato. Questo articolo dimostra che esiste una correlazione positiva tra successo dei seller sulla piattaforma e decisione di Amazon di presentare una propria offerta, facendo *free-riding*, ossia agendo opportunisticamente.

Articoli comparsi di recente su *Bloomberg* ("Amazon squeezes sellers that offer better prices on Walmart", di Spencer Soper, 5 agosto 2019) e sul *Washington Post* (il cui proprietario dal 2013 è proprio Jeff Bezos) riferiscono di venditori chiamati a testimoniare nell'ambito delle indagini della FTC. Amazon eserciterebbe pressioni dirette sui seller, avendo introdotto allarmi (*price alerts*) per mantenere la parità di prezzo con le altre piattaforme: se Amazon scopre che un seller vende un articolo meno caro su una piattaforma concorrente, mettiamo Walmart.com, rimuove dalla buy-box o fa scendere nel ranking della propria piattaforma quell'articolo, per spingere il venditore ad alzare il prezzo su Walmart.com – tipicamente è questa la reazione dei venditori, visto che derivano da Amazon la gran parte dei ricavi online, anche se pagando commissioni più elevate rispetto a quelle richieste da Walmart o eBay. I venditori riferiscono inoltre delle commissioni che sono in molti casi raddoppiate dal 20 al 40% negli ultimi anni, "obbligando" per esempio i venditori a passare al servizio FBA per qualificare delle spedizioni Prime (la logistica di Amazon, che include stoccaggio, *picking*, spedizione degli ordini e servizio di *customer service*), o ad acquistare pacchetti pubblicitari per dare visibilità alle proprie offerte, oppure a sostenere costi aggiuntivi per resi o sostituzioni. Insomma,

sarebbero frequenti secondo queste testimonianze imposizioni unilaterali da parte di Amazon che gode di asimmetrie informative ed eserciterebbe un potere unilaterale rispetto al quale i venditori non hanno alcun potere negoziale, essendo privi di reali alternative. L'algoritmo che assegna la buy-box viene gestito da Amazon secondo regole segrete, ma ci sono consulenti, per esempio Feedvisor di New York, secondo cui il metodo di stoccaggio e spedizione è il più importante fattore dell'algoritmo che determina quale seller vince la buy-box (cioè ha il 90% di probabilità di completare la vendita). Dal momento che Amazon assegna il massimo dei voti al proprio servizio di spedizione, ha creato un incentivo fortissimo nei seller a passare a FBA, che ovviamente genera per Amazon commissioni che sono un multiplo rispetto a quelle di un semplice seller che non usufruisca dei servizi logistici di Amazon.

È così che si manifesta il cosiddetto *uncontract* di cui scrive Shoshana Zuboff, in *Il capitalismo della sorveglianza*: un non-contratto che sostituisce l'iniziale legittimo contratto, che può essere la *rule of law*, la politica, il contratto sociale con una nuova forma di sovranità, e con un regime di costrizioni (*reinforcements*) amministrate privatamente. L'*uncontract* finisce così per produrre una pletora di operazioni commerciali che devono modificare il comportamento umano come condizione per ottenere il successo commerciale.

Nel luglio del 2019, un comunicato stampa del Bundeskartellamt (citato poco sopra, caso B2-88/18, "L'autorità antitrust tedesca ottiene ampi miglioramenti nelle condizioni praticate da Amazon ai venditori terzi sulla propria piattaforma di vendite online"), l'autorità antitrust della Germania annuncia la conclusione di una procedura per abuso di posizione dominante contro Amazon che accetta di cambiare i termini di utilizzo della piattaforma Marketplace per i venditori (contratto denominato BSA, *Business Solution Agreement*, le condizioni contrattuali per i venditori 3P) non solo in Germania, ma in tutto il mondo, inclusi Nordamerica e Asia, in risposta a numerose segnalazioni di venditori che lamentavano decisioni unilaterali e discriminatorie da parte di Amazon. Cambiamenti che riequilibrano a favore dei venditori una serie di clausole contrattuali (*abusive rules*) completamente sbilanciate a favore di Amazon, che era al riparo da ogni responsabilità, anche in presenza di gravi negligenze e mancanza di trasparenza nelle regole, e poteva bloccare o terminare ogni

rapporto con i venditori unilateralmente e senza preavviso (e senza spiegazioni, o facendo uso di frasi standard non circostanziate). Amazon ha dovuto così effettuare concessioni in merito, per esempio, all'impossibilità di ricorrere rispetto a queste decisioni unilaterali per chiarire le dispute, mentre Amazon riconosceva solo il Lussemburgo come tribunale competente, o alla cessazione di *parity requirements*, al trasferimento automatico di diritti a Amazon (come quelli sulle immagini) e obblighi di confidenzialità ritenuti eccessivamente gravosi per i seller, o ancora a obblighi di sostenere costi di reso e rimborsi ingiustificati da parte del seller, accettando infine una più equilibrata considerazione delle review dei prodotti e dei rating dei venditori (il Bundeskartellamt ha successivamente aperto un'altra indagine sull'uso e l'autenticità delle *user reviews*, tuttora in corso). È un esempio concreto di intervento delle autorità che regolano i mercati per limitare le asimmetrie a favore del gestore della piattaforma, che tendenzialmente fa ricorso all'automazione per scalare velocemente l'attività e cerca di liberarsi contrattualmente di quanti più obblighi, contatti e interventi manuali possibile, abusando della propria posizione di forza e mettendo il contraente debole davanti al fatto compiuto. La tecnologia da fattore abilitante diventa qui il cavallo di Troia, lo strumento per imporre condizioni standard e vincoli operativi non negoziabili al contraente debole. Per citare ancora Shoshana Zuboff: i capitalisti della sorveglianza si impegnano duramente per camuffare i propri scopi, dato che sono maestri nell'usare il potere degli strumenti tecnologici per modellare i nostri comportamenti, riuscendo a eludere la nostra consapevolezza.

Ma perché le autorità antitrust sono state a guardare sinora? C'è stato un fallimento delle leggi antitrust rispetto alla crescita di Big Tech?

Nel 1978 (ripubblicato nel 1993) esce il libro *The Antitrust Paradox* di Robert Bork (professore a Yale, ma influenzato dalla scuola liberista di Chicago), il libro più influente nel campo della disciplina antitrust statunitense. Da Bork deriva il focus dell'attività regolatoria della concorrenza sul benessere dei consumatori (*consumer welfare*), garantito più dall'efficienza degli operatori che dalla struttura del mercato, ossia dal numero dei concorrenti. Bork sostiene che prezzi bassi e qualità dell'offerta possono essere assicurati da pochi e grossi operatori efficienti meglio di quanto non possa fare una gran quantità di concorrenti più piccoli e meno efficienti. Da qui il paradosso che se le autorità intervengono per proteggere

una struttura di mercato (tanti presunti concorrenti, ma non necessariamente efficienti), vietando acquisizioni o fusioni, potrebbero finire per generare prezzi più alti per i consumatori. Ne deriva la preferenza per un approccio poco invasivo (*hands-off*), l'idea che il mercato possa autoregolarsi, esprimendo attraverso il livello di prezzi il dato più utile per monitorare il buon funzionamento della concorrenza.

Approccio per altro in linea con le politiche *supply-side* che negli anni Ottanta caratterizzarono la presidenza di Ronald Reagan. I cosiddetti "Reaganomics" si basavano su quattro principi chiave: riduzione delle aliquote marginali, meno regole (continua in realtà la deregulation già iniziata negli anni Settanta in vari settori con la presidenza Carter), riduzione della spesa pubblica (che però aumentò per via delle spese militari), una politica monetaria non inflattiva. I principali risultati furono un aumento dell'occupazione, una diminuzione dei salari, un aumento delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito e un forte aumento del debito pubblico.

D'altra parte, bisogna considerare che l'avvento di internet nei primi anni Novanta è visto come un'utopia che si realizza: il contesto viene descritto nel celebre libro di John Perry Barlow *A Declaration of the Independence of Cyberspace* del 1996, nel quale si immagina un nuovo mondo digitale, del tutto autonomo rispetto a quello analogico, governato da leggi proprie, libero dalla sovranità degli Stati. "Governi del mondo industriale, voi minacciosi giganti di carne e acciaio, io vengo dal cyberspazio, la nuova casa della mente. Per conto del futuro, chiedo a voi che provenite dal passato di lasciarci in pace. Non siete i benvenuti tra noi. Non avete alcuna sovranità sui posti in cui ci riuniamo." Come dice David Clark, uno dei fondatori di internet a metà degli anni Settanta (al principio erano dodici scienziati a svolgere un oscuro lavoro sul protocollo di internet, IP), poi ricercatore al MIT di Boston: "Rifiutiamo re, presidenti ed elezioni. Crediamo in un approssimativo consenso e nel funzionamento dei codici".

In un altro libro fondamentale, *Code and Other Laws of Cyberspace* di Lawrence Lessig (1999), si legge: "Il software è legge; cioè, il software rappresenta restrizioni obbligatorie sul comportamento. Algoritmi e piattaforme strutturano e costringono il comportamento; la legge contenuta nei codici è spesso difficile da applicare e far rispettare nel mondo digitale, dove l'azione è possibile solo se è conforme agli ambiti espressi nel codice

che modella e dirige il comportamento”. Lessig contrappone il codice, cioè i programmi dei computer (che chiama *west coast code*, con riferimento alla Silicon Valley), ai codici del legislatore (che chiama *east coast code*, con riferimento al legislatore della capitale Washington), teorizzando una competizione tra tipi di sovranità differenti. La seconda edizione del libro, del 2006 (*Code 2.0*), è disponibile liberamente alla lettura in formato PDF su internet, visto che Lessig teorizza appunto che il copyright “ai tempi di internet” non abbia più senso: il cyberspace è anarchico, è oltre le leggi che regolano il *real-space*, il nostro mondo. Lessig era uno dei principali teorici del nuovo mondo liberato da quei vincoli territoriali sui quali si basa la sovranità degli Stati nazionali, preconizzando una nuova globalizzazione, questa volta grazie a un internet totalmente privo di regole e di confini, liberata dall’autorità dei governi: “Il governo non può decidere della vita online”. La storia va però diversamente, e Lessig lo riconosce nella seconda edizione del libro, prendendo atto del fatto che internet non ha reso obsoleti gli Stati nazionali, ma anzi si incanalerà in una classica dialettica di politiche e leggi nazionali, relazioni internazionali e gruppi d’interesse che lottano per esercitare influenza e controllo su questo mezzo che nella sua forma, per molti versi, replica proprio quella degli Stati.

La parabola che va da questa primordiale fase sperimentale, gravida di utopiche aspettative, alla successiva fase della maturità e della concretezza economica è magistralmente illustrata da Jack Goldsmith e Tim Wu, autori di un altro libro fondamentale *Who Controls the Internet? Illusions of a Borderless World* (2006, anche questo PDF è libero in rete; *I Padroni di internet* in italiano). Uno dei casi di transizione studiati dagli autori è quello di eBay, fondata il giorno del Labor Day del 1995 da Pierre Omidyar. Sebbene nel primo giorno in cui andò live (sulle pagine di un sito di tecnologia Echo Bay, da cui il nome) non abbia avuto visite, crebbe poi rapidamente, oltre ogni aspettativa (nel 2004 eBay capitalizza il triplo di Amazon). Fu un tale successo che nel giro di pochi anni l’idea iniziale del fondatore, cioè quella di un “mercato di community”, qualcosa che si basasse solo sulla fiducia tra un gruppo di quasi amici, diventa un fenomeno planetario. Le review degli utenti (eBay è stata la prima a introdurre questo sistema di feedback) non sono più sufficienti a regolamentare il corretto funzionamento degli scambi, frodi e falsi diventano incontrollabili. A quel punto dalle regole interne, dai meccanismi

di autoregolazione si passa alle leggi vere e proprie, con squadre di esperti dediti alla sicurezza, e interviene persino l'FBI.

Tutto questo portato storico e ideologico ha certamente avuto un peso nell'approccio *hands-off* delle autorità per la concorrenza dei mercati, così come ha aiutato nel tempo Big Tech ad approfittare dei buchi nelle legislazioni fiscali nazionali per ottimizzare il carico fiscale a livelli mai visti prima per un'intera industria. L'aliquota fiscale di Amazon nei dieci anni dal 2009 al 2018 è del 3%, addirittura del 2,2% negli ultimi cinque anni grazie a crediti di imposta nel 2017 e 2018, proprio i due anni con i maggiori utili della storia di Amazon, mentre l'aliquota dei Big Tech, Apple inclusa, oscilla a seconda delle stime e del campione tra l'11 e il 15%, ben al di sotto del nuovo minimo nominale del 22,5% della riforma fiscale di Trump.

Le nuove piattaforme hanno avuto nel loro insieme un effetto generalmente deflattivo sui prezzi. Google e Facebook cedono gratuitamente i propri servizi in cambio dei dati degli utilizzatori. Amazon è stata gestita sin dalla nascita nel rispetto del *playbook*, cioè dell'approccio adottato negli ultimi quarant'anni dalle autorità antitrust statunitensi, guidate dal paradigma del *consumer welfare*: cioè prezzi bassi, mercati competitivi con offerta in aumento, aziende capaci di innovare e migliorare l'esperienza dei clienti.

Ma, osserva Lina Khan nel suo articolo, c'è un paradosso: queste aziende diventate rapidamente operatori di enormi piattaforme hanno ammassato in pochi anni un potere strutturale enorme, cioè quote di mercato che le rendono pericolose per il mantenimento di un sano livello di concorrenza. Amazon in particolare grazie ai prezzi sempre bassi e a una straordinaria capacità di innovare, di entrare in settori sempre nuovi e stravolgerne il funzionamento (o crearne di nuovi dal nulla), è diventata un colosso multinazionale nel corso dell'ultimo decennio, seconda solo a Walmart nel panorama del settore retail a livello mondiale. Il tema che si pone con sempre maggiore evidenza è dunque quello della struttura estremamente concentrata dei mercati (Amazon ha una quota superiore al 50% dell'e-commerce statunitense, ma circa il 65% dei consumatori americani, ossia 112 milioni di persone, ha un abbonamento Prime negli Stati Uniti; la quota è del 33% circa nei servizi di cloud, più del doppio di Microsoft, il numero 2, che a sua volta più che doppia il terzo concorrente, Google), del distacco che si è venuto a creare tra queste poche aziende dominanti e i concorrenti

più vicini, ormai staccati e incapaci di competere ad armi pari, e degli enormi profitti che ormai derivano da *rents*, rendite di posizione originate dalle barriere all'ingresso che si sono create grazie a dati, *network effects* e dimensioni raggiunte dalle piattaforme.

Cercate in rete un qualsiasi grafico degli EPS (utili per azione, il più immediato indicatore di redditività di una azienda) di Amazon e ne noterete subito il balzo a partire da fine 2017. Nel triennio 2012-2014 la somma degli EPS è praticamente zero, 2012 e 2014 in perdita si compensano con l'utile del 2013. Si passa a un utile, \$1,25 di EPS positivo nel 2015, poi si quadruplica a \$4,9 del 2016 e si quintuplica a \$6,15 nel 2017. Da qui, con un enorme salto, si passa a \$20,14 nel 2018 e \$23,01 nel 2019. In questi quattro anni (2016-2019) c'è una vera e propria "esplosione" degli utili, praticamente più che quadruplicati.

Anche l'azione di Amazon esplode: dai 300 dollari di inizio 2015 arriva a superare per la prima volta i 2000 dollari nell'agosto 2018, raggiungendo la capitalizzazione di 1 trilione di dollari (seconda dopo Apple). Ma la progressione della serie degli utili trimestrali è ancora più impressionante: fino a settembre del 2015 gli EPS trimestrali sono sempre zero virgola un decimale di dollaro, cioè non raggiungono mai il dollaro per azione (la serie che sto considerando parte da metà 2007). E in dodici trimestri dal terzo trimestre del 2012 al secondo trimestre del 2015 la metà degli EPS è negativa, cioè sei trimestri ancora in perdita. Proprio il primo trimestre del 2015, quello in cui per la prima volta i dati di AWS escono dalla riga "Other" e vengono resi pubblici, è l'ultimo in perdita (EPS meno 12 centesimi, o 57 milioni di dollari di perdita). L'ultimo trimestre del 2015 è il primo in cui l'EPS centra 1 dollaro (precisamente \$1,00). Da qui la progressione a \$1,54 nel Q4 (quarto trimestre) 2016, poi \$3,75 nel Q4 2017, \$6,04 nel Q4 2018, infine \$6,47 in Q4 2019 (ma il record trimestrale di utili è \$7,09 nel Q1 del 2019) (Figura 2).

Che cosa sia avvenuto per generare questi EPS, a livello operativo, si può provare a ricostruirlo dai risultati trimestrali dei tre principali segmenti in cui Amazon ripartisce il proprio risultato: AWS e retail, suddiviso a sua volta in US e Internazionale (le cifre includono le commissioni dalle vendite sulla piattaforma). Nei cinque anni (venti trimestri) in cui i dati di AWS sono pubblici, AWS ha accumulato 25,8 miliardi di dollari di utile operativo (tassi di crescita del fatturato che "si normalizzano" dal 70% del 2015 a circa il

40% attuale), con una marginalità in crescita sui cinque anni dal 23 al 26%. Retail Nordamerica ha prodotto nello stesso periodo 22,2 miliardi di utile operativo (con una crescita tra il 25 e il 40%), con una marginalità che oscilla tra il 2,7 e il 5,1%. Interessante che la marginalità raddoppi dal 2017 al 2018: inevitabile domandarsi se ci sia una correlazione con le ipotesi di *predatory pricing* contenute nell'articolo di Lina Khan, pubblicato proprio a inizio 2017. Mentre Internazionale (cioè tutti i territori all'infuori del Nordamerica) ha accumulato perdite per 8,3 miliardi di dollari in questi cinque anni, da un margine negativo del 5,6% nel 2017 ha ridotto le perdite a meno 3,2% e meno 2,3% rispettivamente nel 2018 e 2019, con una crescita del fatturato sempre inferiore agli Stati Uniti (anche se sono tutti paesi in cui Amazon, Prime e Marketplace hanno una penetrazione minore rispetto agli Stati Uniti e quindi hanno maggiore potenziale di crescita).

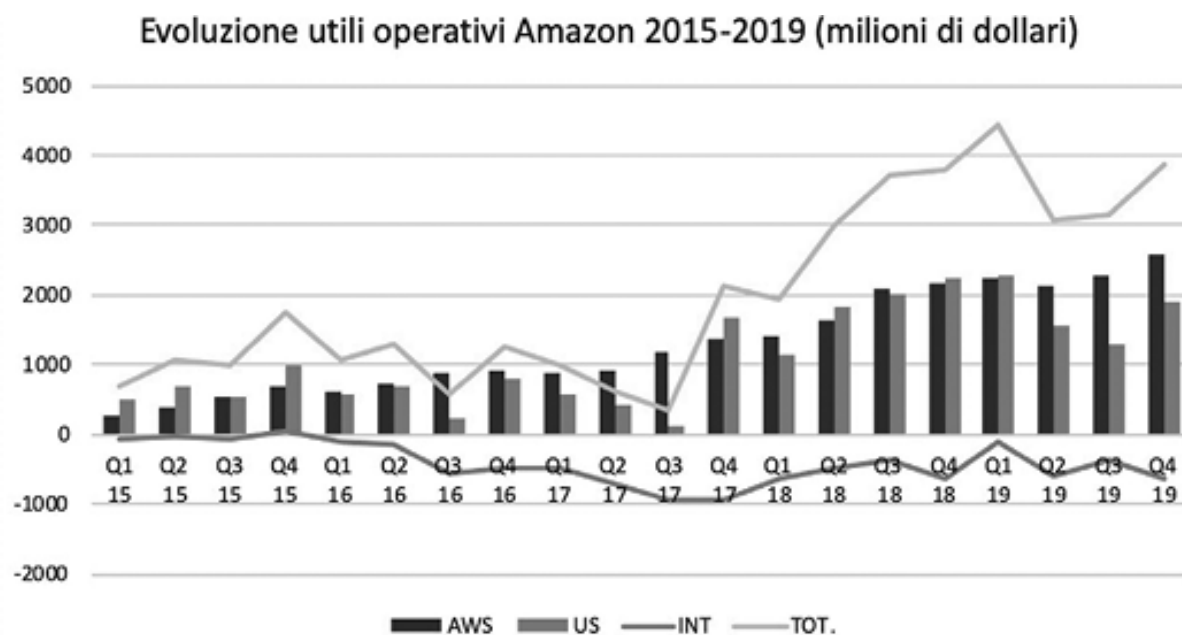


Figura 2

Quello che appare evidente dai numeri è la “biforcazione” nella gestione di US e Internazionale, con una differenza di marginalità che è arrivata in alcuni trimestri fino a 10 punti percentuali, segno che in US il modello Amazon funziona meglio, ha minore competizione in un mercato più consolidato, e che a livello internazionale Amazon continua a investire per accelerare la crescita e acquisire clienti (tutt’ora in modalità *get big fast*, con

forti investimenti concentrati negli ultimi anni prima in Cina, poi in India). Nel 2019 Amazon ha continuato a investire per migliorare il servizio, quindi sulla crescita (si può stimare una cifra intorno ai 3 miliardi di dollari solo nel 2019 per accelerare la consegna standard di Prime da 2-3 giorni a 1 giorno su tutto il territorio americano, e a livello internazionale). La crescita ne ha subito risentito positivamente (accelerazione dei ricavi nei quattro trimestri anno su anno), come i margini in negativo, l'ennesimo esempio del trade-off crescita/margini. Si può tuttavia osservare che l'aumento di marginalità nel corso del 2018 è stato così evidente da aver attratto grossi investitori che fino al 2018 non avevano investito nell'azione di Amazon, investitori che prima si potevano definire "riluttanti", o scettici rispetto al settore della tecnologia, come Berkshire Hathaway di Warren Buffet, il quale ha dichiarato un investimento di circa 850 milioni di dollari a maggio 2019 (incrementato poi a 1 miliardo ad agosto) e, sia nel caso dell'investimento di Apple, di cui Berkshire Hathaway detiene una quota di circa il 5%, sia in quello di Amazon si è detto pentito di non aver investito prima e di non avere una quota maggiore: "Sono stato un idiota".

Lina Khan rileva l'assenza di nuovi operatori in grado di sfidare le grandi piattaforme: non ne nascono più da anni o, se ne emergono e sono percepite come start-up pericolose, vengono sistematicamente acquisite nel giro di poco tempo dai grossi operatori, che si fanno così terra bruciata attorno (i cosiddetti *killer mergers* che aiutano a creare una *kill zone*, un'altra barriera all'ingresso). Brad Stone in *The Everything Store* fornisce un resoconto molto dettagliato delle modalità non proprio "lineari" con cui Amazon riuscì a completare le acquisizioni di Zappos e Quidsi, che non avevano alcuna intenzione di farsi acquistare (2009 e 2010 rispettivamente), infatti le autorità del FTC hanno richiesto a Amazon documenti sulle acquisizioni completate negli ultimi dieci anni. In tempi più recenti Amazon ha acquisito Kiva (2012), Twitch (2014), Whole Foods e Blink (2017), PillPack e Ring (2018). Altri esempi di acquisizioni che hanno contribuito a rafforzare le grandi piattaforme, eliminando da subito potenziali concorrenti: Google compra Keyhole (2004; carte satellitari, progenitore di Google Earth e Maps), YouTube (2006), Doubleclick (2001), Motorola (2012), Nest (2014), Fitbit (2019) estendendo il controllo su nuove fonti di dati. Facebook compra Instagram (2012) e WhatsApp (2014), integrando potenziali concorrenti, tanto che negli ultimi dieci anni non è nato un solo altro social

network in grado di competere con Facebook. Microsoft compra Skype (2011), Nokia (2014) e LinkedIn (2016). Verizon compra AOL (2015) e Yahoo (2017). La piattaforma che vince prende tutto (*the winner takes all*), si può dire che sbanca al tavolo da gioco.

La velocità con cui operano queste aziende (per esempio i meccanismi di *pricing* sofisticatissimi e non trasparenti, o i sistemi di aste online per la determinazione in tempo reale dei prezzi di spazi pubblicitari digitali), la pervasività delle tecnologie che utilizzano e la capacità di innovare, cambiando così il funzionamento di interi settori, le hanno messe di fatto al riparo finora dalle indagini delle autorità antitrust, che si sono limitate a prendere atto dei risultati *pro-consumer* del loro operato e hanno infatti approvato tutte le acquisizioni, nonostante si potessero prefigurare casi di integrazioni verticali e orizzontali.

Vediamo come viene esercitato concretamente il potere di mercato (SMP, *significant market power*) nei confronti dei partecipanti ai nuovi mercati digitali, e ai consumatori che ne sanciscono il successo. Siamo forse in presenza di un altro fallimento del mercato, dopo quello dei mercati finanziari negli Stati Uniti che ha portato al crollo dei mutui subprime, al fallimento di Lehman Brothers e alla conseguente grande recessione del 2007-2009? E “potere di mercato” significa influenza in termini economici, o anche politici e sociali? In altre parole, sono sufficienti interventi antitrust/pro mercato, o interventi legislativi di politica sociale (welfare) in favore dei partecipanti intermediati dalle piattaforme? Cioè, è preferibile lasciare che il mercato permetta all’imprenditorialità di svilupparsi liberamente, o è necessario tutelare coloro che potrebbero essere oggetto di sfruttamento da parte degli operatori delle piattaforme? Per esempio, i lavoratori, le cui prestazioni sono ridotte a pura *commodity*, senza alcuna forma di protezione, o i venditori attivi sulle piattaforme o i piccoli imprenditori che effettuano consegne dell’ultimo miglio e subiscono l’imposizione di contratti vessatori senza alcuna possibilità di negoziarne le singole clausole.

Il primo punto è che il business model di quelle *digital consumer platforms* che sono le aziende Big Tech è diverso da quello delle aziende diciamo, per semplificare, della old economy. Google e Facebook forniscono servizi gratuiti (i cosiddetti *zero price markets*, come *search* e social media) in cambio della nostra attenzione e dei nostri dati per raccogliere pubblicità,

poi diversificano, creano un ecosistema. Amazon ha avuto una straordinaria capacità di moltiplicare esponenzialmente i prodotti offerti, e l'ha fatto ai prezzi più bassi disponibili ai consumatori, e di inventare una nuova interfaccia vocale come Echo/Alexa (la base installata è di 53 milioni di pezzi negli Stati Uniti a metà 2019, con una quota del 70% dei cosiddetti *smart speakers*, seguita da Google con il 25% e Apple con il 5%; si stimano intorno a 150 milioni le unità installate a livello globale).

Le piattaforme e i consumatori hanno stretto una sorta di alleanza, basata su una fortissima fiducia reciproca, eliminando ogni forma di mediazione.

Nell'Edelman

Trust

Barometer

([https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf)

10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf) dal 2014 al 2018 il settore della tecnologia è quello che mantiene il livello più alto di fiducia (indice pari a 75), seguito dai settori auto e intrattenimento (62, entrambi in calo nei cinque anni) e staccando di molto il settore che riscuote meno fiducia tra i consumatori, quello dei servizi finanziari (54, risalendo da 45, un valore comunque basso e che pone il settore buon ultimo). Questa fiducia reciproca (avete mai provato a chiedere una sostituzione o un cambio a Amazon, o a interagire con il *customer service*?) ha creato una sorta di "santa alleanza" tra consumatori e Big Tech, visto che tra servizio pressoché perfetto, capacità continua di innovare e sorprendere, selezione infinita a prezzi sempre competitivi, il consumatore ha potuto sperimentare una sorta di permanente stato di "nirvana". Amazon non a caso ha fatto proprio del rispetto della promessa al cliente uno dei propri mantra: la promessa è sacra e va rispettata a tutti i costi. Proprio da una serie di mancate promesse (cali di DEA, *delivery estimate accuracy*, ossia l'indice che misura la puntualità delle consegne) nel picco natalizio del 2013 nasce la decisione di Amazon di sviluppare una propria struttura interna di trasporti, non tanto o non solo per fare concorrenza ai corrieri tradizionali (come UPS, Fedex, DHL, Royal Mail nel Regno Unito), ma per gestire il picco di domanda del quarto trimestre che, per via delle dimensioni raggiunte da Amazon, supera la capacità di consegna dei corrieri esistenti (nessun corriere è disposto ad aumentarla solo per gestire un picco che dura poche settimane).

Non a caso in pochi anni queste aziende sono diventate colossi, come mai era successo prima nella storia delle *big corporations*, in America come nel

resto del mondo (Amazon è l'azienda che più velocemente nella storia ha raggiunto 100 miliardi di ricavi, AWS la più veloce a raggiungere 10 miliardi): a questa alleanza piattaforme-consumatori si sono aggiunti i mercati finanziari, che hanno premiato con multipli mai visti la crescita di queste aziende, raggiungendo capitalizzazioni (le 5 Big Tech arrivano a capitalizzare a febbraio 2020 ben 5,4 trilioni di dollari, circa il 40% in più del PIL della Germania nel 2019) che si basano in larga misura sulla fiducia da parte degli azionisti nelle prospettive di crescita (Amazon non ha mai pagato un centesimo di dividendo). Investitori pazienti, pronti a scommettere sul *winner takes all*, disposti ad aspettare per anni che questa posizione di dominio delle varie piattaforme si consolidi. A differenza della finanza d'assalto degli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, dei *riders* che esigevano miglioramenti immediati, monitorando i risultati trimestre dopo trimestre, un titolo come quello di Amazon mostra bassissima volatilità di breve periodo, essendo l'attenzione degli investitori concentrata sul raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo, cioè dominazione a livello globale. Eventuali perdite temporanee, dovute a investimenti per accelerare la crescita (come quelli di Amazon per sviluppare un proprio network di trasporti), non hanno praticamente alcun impatto negativo sulle quotazioni. C'è una "narrazione", un ben preciso disegno di supremazia nel lungo termine che i mercati hanno accettato e sostengono, scommettendo per altro sul fatto che questo settore rimarrà poco regolato e poco tassato.

La celebre *flywheel*, il volano continuamente evocato da Bezos e al centro della strategia e del modello di business di Amazon è questo: catturare sempre crescenti fette di traffico, grazie al *triple play* di selezione, prezzo e servizio, continuando a far crescere così il fatturato a ritmi superiori a qualsiasi concorrente in qualsiasi settore, e finanziarsi (la crescita, l'acquisizione dei clienti, i prezzi migliori, gli investimenti in logistica, le consegne sempre più rapide) comprando sempre meglio dai fornitori e riuscendo a estrarre sempre più commissioni dai venditori sul Marketplace. Il fatturato aumenta per un mix di crescita organica (decrescente) e una costante aggiunta di nuove categorie merceologiche e nuovi servizi. La leva (o il *pivot*, come dice Zuboff) che Amazon utilizza incessantemente è proprio quella della crescita.

Visto il crescente successo del loro modello, queste piattaforme hanno ambizioni "totali", di costruzione di un ecosistema all'interno del quale il

consumatore possa trovare tutto, prodotti, contenuti, servizi, *two- o multi-ways platforms* che sono anche abilitanti di altri venditori di servizi o prodotti, come il Marketplace di Amazon. O piattaforme come KDP, quella di autopubblicazione su Kindle che ha permesso a migliaia di autori di scoprire l'emozione di vendere un libro, guadagnando il 70% del prezzo di vendita. È del 2018 la notizia di un'alleanza tra Amazon, Berkshire Hathaway e J.P. Morgan Chase per sviluppare nuovi servizi sanitari (inizialmente da offrire ai propri dipendenti, poi chi lo sa). Gli utilizzatori dei servizi (per esempio chi si autopubblica) o i consumatori (che godono di bassi prezzi e di un servizio impeccabile) diventano parte attiva del marketing virale di queste piattaforme, che infatti dipendono moltissimo dal passaparola (ogni cliente/utilizzatore/autore soddisfatto diventa un potenziale ambasciatore del servizio) e dalle review stesse dei consumatori sul sito. Tutto alimenta e rafforza questa fiducia reciproca.

Dunque finora quale autorità antitrust, quale regolatore, quale legislatore ha osato sfidare questa "santa alleanza"? Sì, Google e Facebook hanno preso multe miliardarie. Amazon ha dovuto cambiare i termini contrattuali che applicava ai venditori sulla piattaforma dopo l'intervento dell'autorità antitrust tedesca. Amazon, dopo aver cambiato la propria struttura fiscale in Europa nel 2014, ha transato in Italia e Francia per stabile organizzazione. Ma, insomma, tutto sommato piccoli incidenti di percorso dei quali nessuno si è accorto. Quello che emerge chiaramente è che la maggiore efficienza dei nuovi operatori, che hanno disintermediato una parte dei vecchi e hanno subito concentrato quote maggioritarie nei relativi settori di attività, non ha impensierito i regolatori che vigilano sul corretto funzionamento dei mercati. Da un punto di vista della disciplina antitrust, così come la interpreta la scuola di Chicago, il paradigma del *consumer welfare* non solo è rispettato, ma addirittura migliorato dai nuovi operatori digitali. Però, essendo le nuove piattaforme in competizione tra loro, essendo diventate ecosistemi e avendo tutte un'ambizione "globale", o "totalizzante" (si parla di "totalitarismo digitale"), si sono organizzate per fare il *lock-in* dei clienti, per legarli ognuna al proprio ecosistema. Niente interoperabilità, niente portabilità dei dati, sinora, come succede per le società telefoniche o per le banche con i mutui.

Come ha recentemente notato il premio Nobel per l'economia Joseph Stiglitz: "L'approccio standard delle autorità antitrust sottovaluta il valore

della libertà di partecipare ai mercati... Più in generale, la politica in favore della concorrenza dovrebbe occuparsi non solo dell'esistenza della concorrenza, ma anche della natura della concorrenza. Dovrebbe assicurare mercati competitivi con ragionevole facilità di ingresso (per nuovi concorrenti). In realtà, è il mercato stesso a creare alcune barriere all'ingresso, per esempio di accesso al credito o alla tecnologia. Le autorità per la concorrenza dovrebbero occuparsi di ogni pratica che aumenta queste barriere naturali, così incrementando il potere di mercato che, in ogni caso, esisterebbe. [...] La crescente importanza di esternalità di rete, almeno per quanto riguarda certi settori, implica, al contrario, che dovremmo essere maggiormente preoccupati degli abusi di potere di mercato: le aziende cercheranno di approfittare di questo spesso implicito potere di mercato (che risulta dalle esternalità di rete), cercando di amplificarne ed estenderne ampiezza, durata e ambito di applicazione" (*Towards a broader view of competition policy*, Roosevelt Institute Working Paper, giugno 2017).

Ora considerate che i 2/3 delle famiglie americane possiedono un abbonamento a Prime, e che il 70% degli *smart speakers* nelle case americane sono Echo/Alexa di Amazon. Esattamente quello a cui Stiglitz si riferisce quando scrive di pratiche che aumentano le naturali barriere all'ingresso dei mercati, o dove nota che chi gode di esternalità di rete cerca di amplificarne ed estenderne ampiezza, durata e ambito di applicazione. Considerate l'effetto di Prime e Alexa sui clienti Amazon: non solo comprano di più su Amazon (stime sui clienti Prime dicono fino a 5 volte in più rispetto ai clienti non Prime, mentre per Alexa si stima un +70%), ma soprattutto smettono di comprare altrove, concentrano gli acquisti. Stessa identica storia, almeno nel risultato, per Facebook: 85% del tempo che passiamo a navigare con uno smartphone è su app. Quali sono le prime quattro app per traffico al mondo? Facebook, WhatsApp, Instagram e Messenger, tutte e quattro di proprietà di Facebook. Solo negli Stati Uniti raggiunge così il 70% della popolazione, nel mondo ha 2,1 miliardi di utilizzatori attivi al mese. Google nel *search* si stima abbia una quota di mercato del 93%. Sono tutti numeri che individuano chiaramente posizioni di monopolio. Non a caso le istituzioni europee hanno annunciato (nelle persone dei commissari Michel Barnier e Margrethe Vestager) che regoleranno un mercato unico europeo dei Big Data. Teoricamente, *the next Google is just one click away*, come recita il detto, ma intanto...

Proviamo a vedere l'esempio più semplice di una *captive audience*, di un pubblico che non ha scelta, nel caso di Amazon. Acquisto un lettore Kindle (ma si può anche installare la app di Kindle sul PC o su un iPad), inizio a scaricare libri dal Kindle Store. Prezzi ottimi, sia del lettore sia dei libri (Amazon ha sempre dichiarato di prezzare aggressivamente i dispositivi, dal momento che preferisce fare soldi in maniera ricorrente sui contenuti per i quali vengono utilizzati piuttosto che su un singolo acquisto del dispositivo, che considera puramente abilitante dei successivi acquisti nei vari negozi di Amazon). Su questo ricordate la guerra tra Amazon, i Big Five (i più grossi editori di lingua inglese, che erano sei prima della fusione tra Penguin e Random House) e Apple, che cercarono di impedire a Amazon di vendere tutti gli e-book a un prezzo massimo di 9,99 dollari. Ricordate che Amazon vendeva a 9,99 dollari anche gli e-book che comprava dagli editori a prezzi ben più alti, per dire l'aggressività con cui ha tenacemente, ostinatamente perseguito il paradigma del *consumer welfare* (la *customer obsession*, nel gergo di Amazon) e investito sui prezzi per acquisire e fidelizzare i clienti. Che cosa scopro, col tempo? Succede che: a) non c'è interoperabilità tra i diversi sistemi, non c'è portabilità dei miei dati e dei file che ho acquistato; b) devo per forza comprare tutti i libri dalla libreria di Kindle, che è separata da tutte le altre librerie (i vari sistemi di DRM, *digital rights management*, sono diversi); c) una volta che ho la mia biblioteca di e-book su Kindle, non la posso trasferire su altri dispositivi, di altri operatori, o salvarla su altri cloud. Di più, se disdico il mio abbonamento Prime, perdo l'accesso alla biblioteca dei miei e-book salvati nel cloud. Nel suo articolo, Lina Khan osserva che questo di Kindle è il segmento dove il *predatory pricing* di Amazon ha nel tempo avuto i ritorni più elevati e sicuri: per via del *lock-in* del cliente, che quindi resterà legato nel lungo termine (la *captive audience*), dal momento che non c'è modo per altri operatori di "rubare" il cliente. Gli effetti di rete mostrano tutta la loro forza anche nel caso delle piattaforme di autopubblicazione, se si considera che nel 2017 sono stati autopubblicati oltre 1 milione di titoli negli Stati Uniti, e di questi circa il 90% finisce su tre piattaforme (Smashwords, Lulu e appunto Createspace/KDP di Amazon). La più grande piattaforma di autopubblicazione è quella di Amazon, con una quota di circa il 75% di tutte le opere autopubblicate (dato del 2017), sia e-book sia libri cartacei – c'è anche ACX di Audible, società di Amazon, per gli audiolibri.

Come ha scritto Franklin Foer in *World without Mind, The Existential Threat of Big Tech* (2017, tradotto come *I nuovi poteri forti*): nel fissare con decisione unilaterale il prezzo degli e-book a 9,99 dollari, molto sotto il prezzo dei libri cartacei, Bezos ha falsamente implicato che il costo di produzione di un libro risiede nella stampa e nella distribuzione, non nel capitale intellettuale, nella creatività, e anni di lavoro; Bezos ha discutibilmente dichiarato che nel tempo la tecnologia continuerà a far scendere i prezzi, un argomento che ha avuto l'effetto di trasformare i suoi oppositori nel mondo editoriale, che si opponevano a queste pressioni deflattive, in avidi nemici del lettore; in realtà i ricavi dalla vendita di libri era una preoccupazione secondaria per Bezos: gli utili che fa su ogni copia venduta di Zadie Smith o Robert Caro sono irrilevanti nello schema delle cose. Quello che importa è legare i lettori ai suoi dispositivi e al sito, in modo che Amazon prenda un posto centrale e fisso nelle loro vite, un epicentro di svago e consumi – la stessa identica aspirazione che guida Google e Facebook.

La libreria di Kindle è la più fornita e quella con i prezzi migliori, con il maggior numero di titoli autopubblicati (e questi sono disponibili in esclusiva nel Kindle Store). Il dispositivo Kindle è di gran lunga il più venduto, quello che offre il miglior rapporto qualità/prezzo. Leggere su Kindle, acquistare nel Kindle Store è quasi come fare parte del miglior “club” che ci sia, insomma la libreria virtuale dove ci sono più libri, autori e lettori.

Ma possiamo allargare il discorso da Kindle ai libri fisici. Nel luglio del 2015 viene pubblicato un *position paper*, una presa di posizione, della Authors United (gruppo di circa 900 scrittori animato da Douglas Preston, poi confluito nella Authors Guild, formatosi a seguito dello scontro che nel 2014 ha opposto per otto mesi Amazon e Hachette, in una delle più dure trattative che si ricordino nell'industria editoriale) sulle pratiche di Amazon nella vendita di libri (“The Authors United position paper on Amazon’s book selling practices”), nel quale viene messo a fuoco come Amazon abbia costruito una posizione di monopolio nella vendita di libri di carta ed e-book ormai già nei fatti (e nei numeri, se confrontati con quelli storici): 75% dei libri venduti online, 65% degli e-book, 40% di tutte le novità pubblicate, 85% degli e-book di autori autopubblicati. Authors United nota che nel 2013 due delle case editrici dei Big Six, Penguin e Random House, si sono

fuse, per cercare di resistere alla pressione di Amazon (secondo un ben documentato articolo di George Packer del 2014, “Cheap words”, apparso sul *New Yorker*, Amazon comprerebbe i libri di Random House con sconti del 53%; i piccoli editori con ulteriori commissioni e contributi di coop per visibilità arriverebbero fino al 60%). Authors United osserva che dopo la scomparsa di Borders (2011) e le difficoltà di Barnes & Noble e della categoria delle librerie indipendenti, negli Stati Uniti è praticamente impossibile evitare di acquistare libri da Amazon, e di questo Amazon sta già approfittando nel *recoupment*. Questa è la pratica tipica del monopolista che, dopo aver abbassato i prezzi, esercitando *predatory pricing* (che manda fuori mercato i propri concorrenti), recupera le perdite con extraprofitti sui prodotti sui quali la concorrenza è diventata scarsa. E qui, notano gli autori della Authors United, “Amazon ha iniziato ad alzare i prezzi su molti titoli del catalogo, scolastici e di piccole case editrici, dove la sua quota di mercato può arrivare oltre il 90%”. E citano un articolo del *New York Times* del 2013 nel quale già si afferma che Amazon “sta iniziando ad alzare i prezzi”. Adotta pratiche di prezzi più elevati dove c’è meno o non c’è più concorrenza, come sulla coda lunga o sui titoli stranieri in lingua.

Ma in sostanza è già così in tutte le categorie merceologiche, non solo nei libri. Il commercio fisico al dettaglio non è organizzato per gestire la coda lunga e lunghissima, milioni di articoli che vendono magari poche migliaia di unità all’anno; non è fisicamente possibile, ma non sarebbe neanche profittevole, e si concentra quindi sugli articoli ad alta vendita e rotazione, cioè le novità, lì dove però è maggiore la concorrenza. Le piattaforme sono invece organizzate (algoritmi, sistemi di riordino automatico, *supply chain* centralizzata, movimentazione dello stock, giganteschi magazzini ecc.) per gestire le decine di milioni di articoli che costituiscono la “coda lunga”. Per Amazon si è parlato di 2,5 milioni di cambiamenti di prezzo al giorno. Il *pricing* di Amazon è sempre relativo (prezzo rispetto ai concorrenti) e perciò dinamico. Nel caso dei libri, Amazon pratica il *price matching* e sconti sulla *front list*, dove c’è più offerta (ma non è detto che ci sia concorrenza), mentre appena mancano i competitor, come nel caso della *back list*, i prezzi possono salire a piacimento, fino al prezzo di copertina.

Gli autori riuniti in Authors United accusano Amazon di essere un pericolo per la democrazia e la libertà di parola e di libera circolazione delle idee, concentrando un potere senza precedenti nell’intera industria

editoriale, frutto delle politiche di integrazione verticale e orizzontale che ha potuto portare avanti indisturbata. La accusano inoltre di contribuire a impoverire la qualità dei libri pubblicati, ridurre il reddito di molti autori (in particolare dei tanti “medio-vendenti”, dati confermati da un sondaggio della Authors Guild of America su un campione di 5067 autori, che mostra un calo del 42% dei redditi di questi autori dal 2009 al 2018, con la mediana che scende dai 12.500 dollari del 2007 ai 6080 dollari del 2018), manipolare i lettori (a cui vengono presentati e promossi preferenzialmente i libri pubblicati da Amazon stessa; il modo in cui gli algoritmi definiscono una *price discrimination* o prezzi personalizzati). Infine gli autori di Authors United invocano un intervento del governo perché riapra il mercato del retail dei libri e ricrei un *level playing field*, un campo aperto nel quale sia possibile anche per altri retailer competere con Amazon ad armi pari.

Ma... c'è un però. Questo legame di complicità tra operatori della piattaforma, clienti e utilizzatori, questa che abbiamo chiamato “santa alleanza”, si può incrinare. L'utilizzatore dei servizi della piattaforma (usiamo Google, Facebook, Airbnb, Booking), o il cliente (compriamo da Amazon, Apple, Microsoft o siamo abbonati a Netflix), è anche cittadino, ha una doppia identità. Può succedere che queste piattaforme, per il loro *modus operandi*, possano indispettire o deludere i cittadini, a dispetto dei vantaggi, della *convenience* che dalle piattaforme traggono come clienti. Può capitare che le piattaforme, nel perseguire ostinatamente la massima efficienza e il massimo profitto possibile (sebbene alla teoria della *shareholder value maximization* abbiano sostituito la *customer obsession*), finiscano per violare un contratto sociale non scritto, con comportamenti eticamente dubbi, per esempio sfruttando lavoratori a cottimo o usando tutte le scappatoie legali per eludere le tasse. Quando l'identità del cittadino (che paga le tasse con le quali gli Stati finanziano servizi di welfare) prevale su quella del consumatore (che pensa, per esempio, a risparmiare sul taxi utilizzando Uber), il rapporto con la piattaforma entra in crisi. Il cittadino-consumatore-utilizzatore capisce che la gratuità o il minor costo del servizio o del prodotto ha una contropartita. È successo a Facebook, per la gestione dei dati privati, ceduti senza consenso a Cambridge Analytica. È successo a Google multata in Europa per clausole restrittive nei contratti pubblicitari, o ancora per i risultati delle ricerche che favorivano Google Shopping rispetto ai concorrenti, e infine per le azioni anticoncorrenziali volte a mantenere la

posizione dominante di Android nella telefonia mobile (preinstallazioni di Chrome e app). Aziende come Apple, Amazon, Facebook, Google, Uber, Airbnb sono noti “ottimizzatori fiscali”, cioè sono riuscite a mantenere un livello di tassazione dei propri utili (mediamente sotto il 15%) che è la metà o un terzo rispetto alle concorrenti della old economy (per esempio Amazon rispetto a Walmart). Ottimizzazione fiscale che a volte sconfina nell’elusione. Si fa un gran parlare di *corporate social responsibility* (CSR), la responsabilità sociale che ha ogni azienda: ma la prima forma di responsabilità sociale non sarebbe quella di pagare un livello di tasse equo? Quando il consumatore percepisce elementi negativi o conflittuali nell’operato di queste piattaforme può subentrare il disincanto verso le meraviglie del nuovo mondo digitale, che di colpo è visto come un “far west”. Non è più automatico utilizzarne i servizi, queste aziende non sono più percepite come simpatiche, *cool*, o come “giganti buoni”, alleati dei consumatori, ma possono apparire parassiti, sfruttatori della società. La percezione può cambiare molto rapidamente, e sta proprio qui il punto: perché tutte queste piattaforme altro non sono che enormi aggregatori, di servizi, prodotti, pubblicità ma prima di tutto traffico e dati; cioè l’asset fondamentale, il vantaggio competitivo che hanno accumulato e su cui si reggono è proprio la fiducia dei consumatori. Fiducia e tempo, l’attenzione dei consumatori, l’enorme quantità di dati che questi cedono alle piattaforme: queste sono la materia prima della nuova economia digitale, che le Big Tech estraggono continuamente da noi che usiamo, più o meno consapevolmente, i loro servizi.

Negli ultimi dieci anni (2009-2018) Amazon ha prodotto 27 miliardi di utili, pagando appena il 3% medio annuo di tasse. Negli ultimi cinque, ne ha prodotti ben 23 di quei 27, con un’imposizione persino minore, appena il 2,2%. Questo grazie al fatto che negli ultimi 2 anni, 2017 e 2018, ha ottenuto crediti d’imposta (poco meno di 300 milioni di dollari) a fronte di un utile cumulato di 16,2 miliardi di dollari, risparmiando così tasse (cioè un *tax rate* negativo) per il 2,5 e l’1,2% rispettivamente nel 2017 e 2018 (elaborazioni fornite da Institute on Taxation and Economic Policy; “Amazon in its Prime: Doubles profits, pays \$0 in federal income taxes”, febbraio 2019). Tutto legale, grazie a incentivi federali su ricerca e sviluppo, investimenti in PPE (*property, plant and equipment*, enormi magazzini automatizzati, con i 200.000 robot di Kiva stimati in esercizio negli FC di Amazon), crediti fiscali su perdite pregresse accumulate negli anni

precedenti. Infine deduzioni legate al costo della remunerazione dei dipendenti basate su azioni: più salgono le azioni, più Amazon può dedurre dal carico fiscale questo costo teorico (nel senso di *non-cash*).

Scott Galloway in *The Four* fornisce i seguenti confronti: tra 2007 e 2015 Amazon ha pagato appena il 13% dei profitti in tasse, Apple il 17%, Google il 16%, Facebook meno di tutti, solo il 4%. La media per le aziende dell'indice S&P 500 è stata del 27%. Un altro confronto interessante: nello stesso periodo le tasse in dollari pagate da Amazon sono state 1,4 miliardi di dollari, contro i 64 miliardi di dollari di Walmart. Oggi Amazon capitalizza 2,5 volte più di Walmart, con la metà circa dei ricavi, che però crescono mediamente circa 10 volte più velocemente di quelli di Walmart.

Lo scorso 11 luglio 2019, il parlamento francese ha approvato quasi all'unanimità una "tassa GAFA", un prelievo del 3% sui ricavi delle piattaforme digitali in Francia (quelle con fatturato di almeno 25 milioni di euro in Francia e 750 milioni globalmente), che si applica retroattivamente a partire dal 1° gennaio 2019. La tassa, ha spiegato il ministro dell'Economia Bruno Le Maire, è temporanea, in attesa che venga trovato un accordo a livello internazionale in seno all'OCSE, l'organizzazione mondiale per la cooperazione e lo sviluppo economico (accordo atteso tra paesi del G20 nel 2020). Simili tasse sono allo studio o votate in altri paesi europei, come Regno Unito (*digital service tax* o DST del 2%, per ora una proposta che dovrebbe entrare in vigore da aprile 2020), Italia, Spagna, Austria. Le grandi piattaforme riescono a spostare gran parte degli utili in paesi a fiscalità favorevole, in Europa tipicamente Irlanda e Lussemburgo (ma anche in misura minore Olanda, Malta e Cipro). L'Italia ha proposto nel 2019 l'introduzione di una tassa sulle transazioni digitali (pubblicità, piattaforme di commercio elettronico, trasmissione dati) del 3% a partire da gennaio 2020. Da notare che Amazon in Francia ha già detto che ribalterà sui clienti e sui seller della piattaforma l'intero ammontare della nuova tassa francese. E che Donald Trump, in visita in Europa in occasione dei festeggiamenti a Londra per i settant'anni della NATO, ha detto che colpirà con dazi del 100% le importazioni negli Stati Uniti dei prodotti francesi e italiani se queste nazioni procederanno con le annunciate webtax del 3%.

È stato stimato ("Immersion dans le modèle Amazon", pubblicato da Attac France, novembre 2019) che Amazon riesce a "dissimulare" circa 2/3 della cifra d'affari realizzata in Francia, riconoscendo (da quando ha preso la

partita IVA locale nel maggio 2015) utili solo sulla parte retail (vendita di prodotti fisici in conto proprio), mentre tutto il resto (commissioni dai venditori sulla piattaforma e il resto della vendita di servizi, da Kindle agli abbonamenti Prime, a AWS, alla pubblicità, cioè tutte le attività più redditizie) è rimasto in capo alla controllante Amazon EU Sarl, domiciliata in Lussemburgo. Lo stesso, *mutatis mutandis*, vale per gli altri paesi europei, Italia inclusa.

Uno studio di Mediobanca (“WebSoft – Software and web companies 2014-2019”) quantifica in 850 miliardi di dollari i ricavi nel 2018 delle prime 25 aziende Big Tech, con circa 110 miliardi di utili. Degli 850 miliardi, circa la metà fa capo a 3 società (le prime 3 al mondo per capitalizzazione di Borsa): Amazon, Google (la controllante Alphabet), Microsoft, con una forte e crescente concentrazione. Delle prime 10 per ricavi, 6 sono statunitensi (Facebook, Oracle e Netflix oltre alle già citate prime 3), 3 cinesi (JD, Alibaba, Tencent), una tedesca (SAP). I primi 25 gruppi a livello mondiale sono tutti statunitensi (14, tranne Microsoft tutte con sede nel Delaware) o cinesi (7, tutte con sede alle isole Cayman), a parte 2 tedeschi (SAP e Otto) e 2 giapponesi (Nintendo e Rakuten). Gli 850 miliardi di dollari di ricavi complessivi sono ripartiti per il 48% dal settore e-commerce (Amazon, Alibaba, Netflix), 28% servizi su internet (Google, Facebook), 24% software (Microsoft, Oracle). Rispetto al più ampio campione delle multinazionali, le WebSoft pesano per il 6,5% dei ricavi ma per ben il 21,7% della capitalizzazione di Borsa (in aumento dal 13% del 2014), grazie alla superiore crescita nel periodo 2014-2019 (in particolare crescita media annua dei profitti +20% rispetto a +4% per le multinazionali del settore manifatturiero). Mediobanca stima che per ogni 10 milioni di euro di fatturato Amazon impieghi 32 persone, contro 52 delle multinazionali della grande distribuzione. Nel periodo preso in esame, 2014-2018, le WebSoft hanno prodotto utili cumulati per 413 miliardi di dollari e avuto un’incidenza del carico fiscale media del 14%, una riduzione di oltre 8 punti percentuali rispetto al livello di tassazione medio del 22,5% nei paesi delle 25 “superstar” WebSoft. Il miglioramento è la somma di vari fattori: l’ampia fetta di utili che passano attraverso legislazioni fiscali favorevoli (Irlanda, Lussemburgo), la riforma fiscale *Tax Cuts and Jobs Act* del dicembre 2017 negli Stati Uniti che riduce l’aliquota fiscale di 10 punti dal 31 al 21, crediti fiscali per spese di ricerca e sviluppo, investimenti in

PPE e parte delle remunerazioni dei dipendenti in azioni. Mediobanca stima così che nel periodo 2014-2018 il risparmio di tasse cumulato dalle WebSoft sia stato di 49 miliardi di dollari, di cui 25 solo per Apple. Quanto all'Italia, Mediobanca stima che le WebSoft abbiano pagato al fisco italiano 64 milioni di euro nel 2018 (59 nel 2017), una cifra pari al 2,7% dei ricavi (2,9% nel 2017).

Per questo vengono utilizzati sempre più spesso termini come *corporate extremism*, *digital totalitarianism*, “soluzionismo tecnologico”, *surveillance capitalism*, *technological inevitabilism* o, in modo più articolato e ironico, c'è chi ha osservato che *technology is the new religion*, *Apple* (o Amazon e Google, aggiungiamo) *is the church*. *Steve Jobs* (o Jeff Bezos) *is the new Jesus Christ* (Scott Galloway, professore di marketing alla New York University e autore di *The Four*): siamo di fronte prima di tutto a fenomeni sociali e poi a enormi dislocazioni economiche, guidate da cicli sempre più rapidi di dirompenti innovazioni tecnologiche. È un'utopia che i mercati siano separati dai destini della società, si autoregolino o trovino sempre nuovi equilibri senza l'intervento del legislatore – quello che le nuove aziende digitali vorrebbero evitare. Prima ancora che le autorità di sorveglianza dei mercati, dovremmo essere noi cittadini consapevoli a premiare o sanzionare i vari operatori in base ai loro comportamenti più o meno virtuosi, senza abdicare alle nostre responsabilità, in primo luogo di essere informati: sapere quali aziende pagano zero o poche tasse, hanno controllanti offshore, praticano elusione e aggressiva ottimizzazione fiscale, quali cedono i nostri dati a terzi senza il nostro consenso, quali hanno eserciti di lobbisti e spendono di più a Washington e Bruxelles, chi ha accumulato enormi quantità di cash posteggiato in paradisi fiscali... Insomma, sta prima di tutto a noi cittadini-consumatori fare in modo che queste enormi aziende rispondano (siano *accountable*) del loro operato, anziché ridurci a essere semplici “prede” distratte, che non hanno il tempo di pensare e di verificare a quali risultati conducano le nostre scelte di consumo.

C'è chi ci prova. Brian Eno ha di recente dichiarato che “moriremo tutti di *convenience*”, chiusi in casa, attaccati ai nostri dispositivi. Brian Eno invece dice di boicottare le piattaforme digitali, per faticoso o costoso che sia, preferisce uscire di casa, perdere del tempo e andare nella libreria del proprio quartiere a rifornirsi di libri. Ignora le ormai permanenti offerte, le e-mail quotidiane che incitano al consumo. Ken Loach, ha diretto un film

(*Sorry, we missed you*) sulle condizioni di lavoro nell'industria delle consegne a domicilio, descrivendo la condizione alienante dell'uomo ridotto a esecutore di ordini nei tempi decisi da un algoritmo. Stop Amazon in Francia, promossa da Attac, un'associazione di cittadini attivisti e persone morali fondata tra gli altri da José Bové, Manu Chao e Ignacio Ramonet, promuove la consapevolezza dei cittadini riguardo a temi come consumismo e globalizzazione, rispetto dell'ambiente, elusione fiscale, tecnologia e sfruttamento dei lavoratori, e ha pubblicato nel 2019 un rapporto intitolato "Impunité fiscale, sociale, environnementale – Immersion dans le modèle Amazon" (<https://france.attac.org/IMG/pdf/amazon-pap-vf.pdf>), che approfondisce varie criticità del modello Amazon e i suoi impatti negativi sulla società, come inquinamento (le *server farms* di AWS contribuiscono più del Portogallo alla produzione di gas serra), distruzione di posti di lavoro, omesso pagamento di tasse allo Stato francese. In Francia ci sono 3300 librerie indipendenti – più di quante non ve ne siano negli Stati Uniti – che coprono il 40% della vendita di libri in Francia; è stato calcolato che queste generano il doppio di posti di lavoro delle grandi superfici – tipo FNAC –, 3 volte di più che nella grande distribuzione e ben 18 volte in più rispetto alle vendite online. In Francia Amazon è diventata l'obiettivo privato numero 1 dei Gilets jaunes, oggetto di decine di blocchi per l'impatto negativo sull'ambiente e la questione della giustizia fiscale.

Come riporta il *NonProfit Quarterly* ("Beyond Amazon: An inclusive economic vision for New York" di D. Axt, maggio 2019), nel ritiro di Amazon dal Queens, uno dei cinque distretti di New York, scelto come seconda sede centrale (detta HQ2, oltre a quella di Seattle), hanno pesato il lavoro di varie organizzazioni che si oppongono al crescente strapotere di Amazon, come Open Markets Institute, Institute for Local Self Reliance, Fiscal Policy Institute e Good Jobs First che si sono coalizzati e hanno studiato tutte le leve per poter fermare la multinazionale, inclusa una proposta per dare un futuro migliore al Queens, denominata "Beyond Amazon". Oltre alle pratiche aggressive e del modello di business di Amazon che abbiamo visto, il punto che inquieta molte comunità locali, negli Stati Uniti come in Francia, sono i sussidi che Amazon riesce a ottenere dalle amministrazioni delle città nelle quali promette di installarsi e creare nuovi posti di lavoro, nel caso del Queens stimati in almeno 25.000. La piattaforma Beyond Amazon chiede di "proibire incentivi fiscali ad aziende i

cui CEO guadagnano più di 30 volte quello che tocca al lavoratore medio. Aziende come Amazon permettono a miliardari come Jeff Bezos di accumulare ricchezza grazie a pratiche come prezzi predatori, sorveglianza e vendita dei nostri dati, e altre pratiche estrattive, quindi proponiamo di tassare adeguatamente queste aziende per iniziare a recuperare una parte di quel valore per le nostre comunità”.

Le iniziative per contrastare il potere dilagante delle piattaforme tecnologiche, negli Stati Uniti come nel resto del mondo, non mancano. Fightforthefuture.org con decine di altre associazioni ha lanciato campagne (come investigateamazon.com o nomusicforice.com) perché si indaghi sulle attività di sorveglianza e monitoraggio facciale portate avanti da Amazon insieme a 400 dipartimenti della polizia in vari Stati del Nordamerica o agenzie governative come l’FBI o ICE (US Immigration and Custom Enforcement), con accordi commerciali tali per cui i contribuenti statunitensi finirebbero per subsidiare le attività e i prodotti di Amazon stessa. Di fatto una privatizzazione dei servizi di sicurezza, attraverso l’utilizzo delle telecamere di Ring e Blink (prodotte e vendute da Amazon, le immagini salvate ovviamente sui server AWS), che consente l’accesso a immagini filmate in diretta e un uso totalmente automatizzato di algoritmi che analizzano le immagini registrate dai dispositivi installati nelle case dei cittadini, spesso inconsapevoli. È un mondo poco trasparente, in cui Amazon non deve rispondere a nessuno degli accordi (*surveillance partnerships*) che stringe con vari uffici dell’amministrazione pubblica, esercitando per esempio una stretta censura su quello che gli uffici pubblici possono rivelare di questi accordi e del loro funzionamento. Come ha reso noto in vari articoli il *Washington Post* negli ultimi due anni, Ring ha due brevetti del 2018 che “descrivono la tecnologia che può identificare persone sospette e creare un database di persone sospette. Le condizioni che regolano i servizi di Ring permettono alla società di accedere a e utilizzare le registrazioni degli utilizzatori del servizio per sviluppare nuovi prodotti e servizi”, per esempio usare dati che permettono di migliorare e “allenare” i software di riconoscimento facciale. Gli articoli riportano di team di sviluppo di Ring basati in Ucraina che sono al lavoro già da tempo su questo. Gli attivisti sono allarmati per la minaccia che viene da tali attività di sorveglianza, grazie alle quali una società privata si appropria dei dati di milioni di cittadini, mettendone a rischio la libertà, la privacy e i diritti civili

– nel perseguimento dei propri scopi commerciali.

Di fronte allo strapotere della grande distribuzione nell'indirizzare le scelte dei consumatori (come riporta il sito Vox.com, "The best cyber Monday deals according to Alexa: Any Amazon-owned brand", i primi cinque articoli raccomandati da Alexa nel Cybermonday 2019 come i migliori affari offerti su Amazon.com erano una Blink security camera, un Ring video doorbell, un'altra Blink security camera, un Alexa-powered Echo Dot e un Alexa-powered Echo Show), in Francia è nata un'associazione di consumatori CQLP, *c'est qui le patron*, che ha sviluppato "la marca dei consumatori" (<https://lamarqueduconsommateur.com>), introducendo prodotti alimentari "responsabili", per evitare che la grande distribuzione finisca per competere solo sul prezzo e così facendo strozzi i vari anelli della catena dal produttore al consumatore, e assicurare che i produttori vengano pagati il giusto prezzo, che la produzione sia rispettosa degli animali e dell'ambiente (per esempio privilegiando fornitori a km 0).

Vi sono poi state iniziative clamorose dei dipendenti di Amazon sull'ambiente per spingere la multinazionale (che tra trasporti aerei, navali e via terra, magazzini e *server farms* è uno dei maggiori produttori di CO₂ e gas serra a livello mondiale) verso un obiettivo di emissioni zero nel 2030. "Amazon employees for climate justice" raccoglie 8700 dipendenti di Amazon che hanno deciso di alzare la voce sul tema cruciale del cambiamento climatico, rivolgendosi direttamente a Jeff Bezos e al consiglio di amministrazione di Amazon in occasione dell'ultima assemblea degli azionisti, pubblicando una lunga lettera-appello (12 aprile 2019) nella quale mettono nero su bianco i ritardi di Amazon sul tema del rispetto ambientale e chiamano l'azienda nel suo complesso a rispondere del proprio impatto sull'ambiente con piani e scadenze precise sulle rinnovabili e su *shipment zero*, ossia consegne sostenibili. Nella lettera viene evidenziato che AWS ha un programma per l'industria petrolifera e del gas per accelerare le attività di estrazione di combustibili fossili, o ancora il fatto che Amazon abbia finanziato il think-tank Competitive Enterprise Institute, che ha una lunga storia alle spalle come leader del movimento negazionista dei cambiamenti climatici. Oltre a questo Amazon ha anche elargito donazioni a 68 membri del Congresso che nel 2018 hanno sempre votato contro ogni proposta di nuova legislazione più stringente su temi ambientali. Amazon ha risposto

enunciando il suo impegno sul clima (“Climate pledge”) e ordinando 100.000 veicoli elettrici, promettendo di diventare a emissioni zero nelle consegne nel 2030 e per tutte le attività nel 2040. Queste promesse però non sono state sufficienti, così a gennaio 2020 ben 370 dipendenti hanno sfidato per la prima volta Amazon (in aperta violazione del suo codice di condotta sulle relazioni esterne), pubblicando e firmando su *Medium* altrettanti appelli perché Amazon riprenda un ruolo di leadership, e dia il buon esempio nel guidare la lotta al cambiamento climatico (anticipando di dieci anni l’obiettivo di *net carbon zero* per tutta l’azienda). Molti di questi appelli richiamano anche condizioni di lavoro disumane nei centri di distribuzione e le attività di sorveglianza legate allo sviluppo del riconoscimento facciale in cui Amazon è impegnata.

Il *tech backlash*, la reazione in una parte della società all’onnipresenza dei Big Tech, parte proprio dalle esternalità negative che ricadono sui cittadini per la loro ormai sempre più pervasiva presenza e invadenza, per esempio le consegne nelle città. A un recente articolo del *New York Times* (“1.5 million packages a day: The internet brings chaos to N.Y. streets”, 27 ottobre 2019) fa eco una proposta della sindaca di Parigi, lanciata in una lettera a *Le Monde* comparsa quattro giorni prima del Black Friday, di limitare e tassare l’accesso dei furgoni per consegne nel centro storico della capitale francese. “Parigi sarà invasa da 2,5 milioni di consegne il giorno dopo Black Friday, 10 volte la cifra delle consegne quotidiane normali nella nostra città. Dobbiamo regolare questi flussi di merci dell’e-commerce che sono fattori di precarizzazione, fonte di ingorghi e inquinamento, limitare pratiche di consumo che minacciano il cuore delle nostre città.” Bisogna dunque che gli operatori dell’e-commerce paghino il costo reale, inclusivo delle esternalità negative che impongono alla società. La proposta avanzata dall’assessore all’urbanistica di Parigi Jean-Louis Missika è di far pagare un euro per ogni pacco in consegna, e obbligare le società a prenotare slot contingentati per le consegne, in modo da evitare di finire tra non molto, “quando avremo recuperato il nostro ‘ritardo’, nell’incubo in cui si trovano oggi gli abitanti di New York”.

L’ultimo movimento dal basso statunitense ad aver preso di mira Amazon nel 2019 è Athena (athenaforall.org, “delivering democracy”), un gruppo di 40 associazioni e fondazioni di vario genere (tra loro l’Institute for Local Self Reliance e l’Open Markets Institute) che denunciano le pratiche scorrette

delle multinazionali e di Amazon in particolare (di nuovo: elusione fiscale, impatto negativo sulle comunità locali, potere di mercato e pratiche anticompetitive, distruzione di impieghi e impatto ambientale negativo, utilizzo di strumenti di sorveglianza che portano a politiche discriminatorie).

Infine c'è anche la risposta della politica alla crescita delle piattaforme digitali, in particolare i candidati democratici alle elezioni presidenziali americane del 2020. La più decisa sembra Elisabeth Warren, senatrice del Connecticut, che nel marzo del 2019 ha pubblicato su *Medium* un manifesto dal titolo "Here's how we can break up Big Tech", nel quale riferendosi in particolare a Google, Facebook e Amazon (considerata un'infrastruttura pubblica alla stregua delle ferrovie nel diciannovesimo secolo) spiega come questi colossi dovrebbero, secondo lei, essere fatti a pezzi. Una posizione che richiama quasi alla lettera quelle di Lisa Khan ("The separation of platforms and commerce", *Columbia Law Review*, maggio 2019) e di Scott Galloway, autore di *The Four*, che come soluzione al potere di Apple, Amazon, Google e Facebook propone la loro divisione in varie parti: Amazon in retail, Marketplace, AWS e logistica; Facebook separata da Instagram e WhatsApp; Apple divisa in hardware e servizi; Google staccata da YouTube. Warren nello specifico propone una legge che individui le *platform utilities* e impedisca loro di competere con gli altri retailer che vendono attraverso la piattaforma da loro gestita (come Google Search e Ad Exchange, o Amazon Retail, Amazon Vendor e 3P platform). Ci sono un chiaro conflitto di interesse e il rischio che i gestori delle piattaforme si appropriino di informazioni e dati. La proposta di Warren di separare le varie attività integrate di Google, Facebook e Amazon le obbligherebbe di fatto a operare la piattaforma come un'*utility*, un servizio pubblico, quindi in modo "regolato", senza poter vendere o trasferire a terzi i dati degli utenti.

Il governo indiano ha impedito alle multinazionali straniere di operare con investimenti diretti nel settore retail, infatti i noti retailer stranieri (oltre a Amazon, in India è presente Walmart, che ha acquisito il 77% di Flipkart nel maggio del 2018 per 16 miliardi di dollari) possono operare solo come piattaforme. Nel 2019 il governo indiano ha inoltre vietato agli investitori esteri di vendere attraverso le piattaforme retail i propri marchi privati (per esempio Amazon Basics). Sia Amazon sia Flipkart si erano organizzate per

aggirare i divieti del DIPP (Department of Industrial Policy and Promotion) con la creazione di *captive sellers*, cioè joint-venture con imprenditori locali (come Cloudtail o Appario, detenute da Amazon con una partecipazione minoritaria del 49%) arrivate in poco tempo a fatturati nell'ordine dei miliardi di dollari. A inizio 2020, l'autorità antitrust indiana ha aperto un procedimento contro Amazon e Flipkart, per accordi di integrazione verticale con alcuni seller sulle rispettive piattaforme (proprio quei seller di imprenditori locali nei quali le due aziende hanno partecipazioni), precludendo così l'accesso al mercato ad altri seller.

In Cina (mercato retail che vale 5,6 trilioni di dollari, all'incirca quanto quello degli Stati Uniti, ma dove l'e-commerce ha già raggiunto una penetrazione del 18% contro l'11% degli Stati Uniti) Amazon ha chiuso la propria piattaforma ai seller locali nel 2019, non riuscendo a competere nelle vendite domestiche con le piattaforme cinesi, Alibaba (con Taobao e TMall raggiunge il 53% di quota), JD e Pinduoduo che hanno quote 5-6 volte quella di Amazon. Ma la Cina resta importante nel business dell'export, visto che i seller cinesi su Amazon sono il 38% del totale (una delle fonti di merci contraffatte principali sulla piattaforma), sopravanzati solo da quelli statunitensi (47%), mentre tutti gli altri paesi sono il 15% del totale. Questo per dire che ancora oggi nei due paesi più popolosi del mondo (e la Cina è anche il primo paese al mondo per ricavi da e-commerce) le piattaforme digitali degli Stati Uniti non hanno vita facile, e non sono certo state accolte a braccia aperte.

Nel Regno Unito è stata nominata una commissione di 70 esperti (Digital Competition Expert Panel), guidata da Jason Furman, già membro del CEA Council of Economic Advisors del presidente Obama, che ha prodotto un rapporto intitolato "Unlocking digital competition" (marzo 2019), raccomandando solo alcuni blandi interventi a favore della competizione (come interoperatività dei sistemi e portabilità dei dati) e la formazione di un'agenzia di controllo del settore digitale, sul modello della CMA che regola i mercati finanziari.

Questa ennesima "grande trasformazione" (per citare Karl Polanyi) non è che un'estensione di quanto già successo con la Rivoluzione industriale, cioè la creazione di mercati che trasformano in merce ciò che prima non lo era: allora terra, lavoro e denaro, oggi i nostri dati. Quelli che ora vengono trasformati in merci e sono diventati parte del processo "produttivo", o

meglio di consumo, sono i nostri dati, le nostre scelte, le nostre preferenze, i nostri comportamenti. Esattamente come un tempo i fattori produttivi dovevano essere liberamente disponibili per assicurare che i mercati restassero in equilibrio, così oggi i nostri dati devono restare liberamente estraibili e cedibili a terzi per far funzionare i nuovi mercati digitali. Di più, le nostre scelte, attraverso l'elaborazione dei nostri dati, vengono manipolate e influenzate ad arte, come abbiamo visto, e come magistralmente descrivono i premi Nobel per l'economia George Akerlof e Robert Shiller in *Phishing for Phools (Ci prendono per fessi)*, libro del 2016 nel quale indagano le sottili astuzie con cui nel nuovo sistema economico dei mercati digitali si approfitta delle nostre debolezze psicologiche di consumatori. Ci descrivono la spietatezza dei mercati, e come ora questa venga esercitata in modo personalizzato, mirando con precisione millimetrica, non più all'ingrosso. Una fenomenale guida ai cortocircuiti e ai fallimenti dei mercati. Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR, *General Data Protection Regulation*) dell'Unione Europea entrato in vigore nel maggio 2016 ci restituisce il controllo sui nostri dati. Così come un tempo gli operai si trovarono asserviti a macchine meccaniche, oggi succede qualcosa di paragonabile alla nostra società tra automazione, robot e algoritmi che fanno funzionare le piattaforme digitali. Nonostante sia ormai evidente che la nozione di un cyberspace che si autogoverna è ampiamente screditata, al pari di quella dei mercati in grado di autoregolarsi. Shoshana Zuboff ha paragonato le tecniche usate dai capitalisti della sorveglianza, che si impadroniscono e lucrano sui nostri dati, agli asset tossici prodotti dalla crisi dei mutui subprime del 2008.

Possiamo ora evitare la bancarotta sociale e morale (e ambientale) a cui stanno conducendo i mercati: cataclisma ambientale, bulimico consumismo, enormi differenze nella distribuzione della ricchezza che causano migrazioni di massa dai paesi più poveri, paradisi fiscali, sfruttamento del lavoro e delle risorse naturali, il *moral hazard* e abuso di posizioni dominanti delle aziende *too big to fail*, Big Tech e finanza che colonizzano il mondo e continuamente erodono sovranità agli Stati nazionali, estrazione e monetizzazione dei dati privati. Shoshana Zuboff scrive che il potere strumentale delle nuove tecnologie, come il Faust di Goethe, è moralmente agnostico; ma noi cittadini non possiamo chiudere gli occhi, accontentarci di risparmiare qualche euro sul prossimo acquisto e restare indifferenti davanti

a tutto, potendo approfittare della convenienza, le sempre maggiori comodità che ci vengono offerte come consumatori. Possiamo agire e indirizzare la società con le nostre scelte consapevoli. Non accettare come inevitabilità questa dicotomia amorale o asociale che ci impongono i mercati: consumatori oppure cittadini, o peggio ancora lavoratori dipendenti, privati di ogni diritto di parola e di controllo sulla nostra stessa vita.

Lessico Amazon

Advertising

All'inizio del 2018 Morgan Stanley prevede che AMG, Amazon Media Group (il team che vende la pubblicità) avrebbe generato ricavi per 4,5 miliardi di dollari entro fine anno. In realtà AMG genera 2bn (miliardi) di dollari nel primo trimestre (Q1), \$2,2bn in Q2, \$2,5bn in Q3, circa \$3bn in Q4, finendo così l'anno a \$10,1bn. Tenete conto che l'intero mercato pubblicitario in Italia vale circa 8 miliardi di euro, tanto per fare un confronto. Il 2018 è stato il primo anno in cui Amazon ha reso pubblici i ricavi pubblicitari, separandoli nella riga "Other" dei numeri che riporta ogni trimestre. Nel 2019 la crescita è stata del 40%, portando i ricavi pubblicitari a 14,1 miliardi di dollari. Amazon è così il terzo più grosso generatore di ricavi da pubblicità digitale, dopo Google e Facebook, che si spartivano in precedenza praticamente tutti i ricavi della pubblicità online. Le quote stimate nel 2019 (36% Google, 22% Facebook, 10% Amazon) sono di un mercato che negli Stati Uniti vale circa 140 miliardi (più o meno il doppio di quello della televisione). Dopo AWS (i cui numeri sono pubblici come entità separata dal resto di Amazon dal primo trimestre del 2015), questa è un'altra enorme opportunità di ricavi, e soprattutto margini, per Amazon. Aver reso possibile individuare le dimensioni della pubblicità nei conti trimestrali ha avuto sicuramente un impatto positivo sulla valutazione di Amazon in Borsa. Ricavi netti pubblicitari di 3-4 miliardi di dollari a trimestre mettono AMG nell'ordine di grandezza del contributo alla redditività di AWS.

Agency

A fine 2009 Amazon si scontra con i sei (oggi cinque, dopo la fusione di Penguin e Random House) più grossi editori di lingua inglese e Apple. Apple lancia l'iPad a gennaio 2010. Esistono due tipi di contratti, *agency* (il prezzo lo decidono gli editori, che sono *seller of record*, mentre il retailer, che è un puro agente, prende una commissione del 30%) e *commissionaire* (dove invece è il retailer che acquista all'ingrosso, *wholesale*, a un prezzo fisso, e rivende decidendo quindi il prezzo al pubblico). Visto che Amazon sin dal lancio aveva prezzato gli e-book a 9,99 dollari (spesso sotto costo), editori e Apple concordano di passare al modello *agency*, in modo da togliere a Amazon la leva del prezzo. Risolvono così il *9,99 problem*, ristabilendo prezzi tra 12,99 e 14,99 dollari per tutti gli e-book in commercio. Interviene il Department of Justice che condanna gli editori per essersi accordati sui prezzi degli e-book (caso di integrazione orizzontale, in violazione della sez. 1 dello *Sherman Act*) e per aver colluso con Apple (caso di integrazione verticale con un retailer) al fine di mantenere artificialmente alti i prezzi degli e-book (ben sopra la soglia di 9,99 dollari a cui li vendeva Amazon). Apple ricorre in appello ma perde nuovamente. Gli editori transano per chiudere il caso, Penguin per esempio ha rivelato di aver pagato una multa di 75 milioni di dollari per “danni ai consumatori” piuttosto che comparire davanti a un giudice federale (J. Killeen, *Throwing The E-Book At Publishers*, 2014). Quello che appare evidente è l'imperativo per gli editori di libri di evitare il destino del mercato musicale, dove ormai i servizi di streaming la fanno da padroni. Il fatto che gli editori musicali avessero ceduto a Apple sul prezzo (ogni brano a 0,99 centesimi, oppure bundle in streaming) ha aperto le porte alla trasformazione del settore, che è oggi nelle mani di Apple, Spotify e Amazon. Gli editori di libri sono stati irremovibili nella difesa del copyright (contro Google che voleva rendere i contenuti liberamente disponibili in rete) e di un modello retail basato sul prezzo di ogni singolo libro (semplificando, gli hardcover sono una fascia mediamente da 15 a 25 dollari). È del tutto evidente che e-book prezzati molto aggressivamente avrebbero posto un problema di valore per le copie cartacee offerte a prezzi ben maggiori. Nei paesi dove questo divario è stato contenuto, la diffusione degli e-book non ha superato o ha superato di poco la soglia del 10% del mercato complessivo (10% a copie, a valore il 5-6%).

Algoritmi

L'algoritmo (serie di calcoli che considerano un numero variabile di fattori per arrivare a un risultato chiaro e univoco) più discusso di Amazon è quello che assegna la buy-box sulle pagine di dettaglio degli articoli in vendita. La buy-box è il pulsante “compra ora” o “compra con 1-click” che porta alla pagina di check-out, cioè alla cassa. L'80% dei clienti su PC e il 90% dei clienti da smartphone non si curano di esplorare, comprano dal bottone della buy-box, senza verificare le ulteriori opzioni d'acquisto (MBC, *more buying choices*). Quindi raggiungere quel bottone significa avere le più alte possibilità di effettuare una vendita per i quasi 3 milioni di seller attivi sulla piattaforma. Non è solo il prezzo a decidere, ma una serie di fattori, tra i quali spese di spedizione (solo Prime qualifica per *free shipping*, spedizione gratuita e così gli articoli FBA che beneficiano di Prime), tempi di spedizione, affidabilità delle spedizioni (ODR, *order defect rate*) e qualità del seller (in base ai feedback e rating dei clienti), quantità dei feedback (tra il 2 e il 5% degli ordini), stock detenuto, volumi di vendita, percentuali di cancellazioni, tempi di risposta ai clienti (tutti i messaggi tra seller e clienti passano dai sistemi di Amazon, che verifica i tempi di risposta: se questi superano le 24 ore è molto improbabile che il seller venga considerato per la buy-box), percentuale di ordini tracciati (per esempio 98%) e una serie di altre variabili sconosciute. Mentre sto scrivendo queste righe, ho verificato che “SALEWA Puez Aqua 3 Powertex, Giacca Uomo, Grigio, 48/M” è in vendita da Amazon per 100 euro, mentre nella pagina in cui sono elencate altre 5 opzioni d'acquisto, la prima è di un venditore “HARDLOOP 4,5 su 5 stelle 86% positivo negli ultimi 12 mesi (196 valutazioni totali)” che la offre a 87,97 euro con spedizione gratuita. Una bella differenza del 12% rispetto al prezzo di Amazon! Eppure vince Amazon la buy-box, probabilmente per i tempi di consegna: 29 dicembre Amazon, 7-15 gennaio Hardloop (più di 14 giorni niente buy-box). Ma chi si cura di perdere tempo e controllare le offerte che non raggiungono la buy-box? Appena 1 o 2 su 10 clienti, anche se come abbiamo visto dall'esempio i risparmi possono essere notevoli (ho controllato la mattina seguente il prezzo della giacca SALEWA Puez, Amazon è scesa a 79,99 euro). ProPublica per un articolo pubblicato nel 2016 ha testato 250 articoli di largo consumo, verificando che la maggior spesa acquistando da buy-box sarebbe stata di circa il 20% in media (1400 dollari

di spesa in più per i 250 articoli rispetto ai venditori con offerte meno costose ma con spedizione meno celere o meno affidabile).

Il fattore che pesa probabilmente di più (stima di *Marketplacepulse.com*, uno dei tanti siti specializzati in consulenza ai seller sul Marketplace di Amazon) nel decidere a chi è assegnata la buy-box è la *prime eligibility*, cioè se l'articolo qualifica per l'offerta di spedizione gratuita ai clienti Prime: Amazon assegna a se stessa e ai seller che usano la logistica di Amazon (FBA) il massimo dei voti. Due articoli ben documentati (“How Amazon rigs its shopping algorithm” su *ProMarket*, novembre 2019, sito della Booth School of Business dell’Università di Chicago, e “Amazon says it puts customers first. But its pricing algorithm doesn’t” su *ProPublica*, settembre 2016) dimostrano l'arbitrarietà (*bias*) di questo algoritmo: nel 94% dei casi analizzati (e sono migliaia di vendite) sono Amazon o un venditore FBA a vincere la buy-box. Il messaggio implicito di Amazon ai seller sulla piattaforma è chiaro: se volete vendere sul serio, dovete usare il nostro servizio di logistica (fino al dicembre 2015, sulle pagine di Amazon era scritto: “Because most FBA listings are ranked without a shipping cost, you get an edge when competing”, messaggio poi sostituito da un più blando: “As you grow your competitive edge, you can increase your chance of winning the Buy Box”). Una volta che i venditori hanno la merce nei magazzini di Amazon e iniziano a vendere “sul serio” (solo l’1% dei quasi 3 milioni di seller di Amazon vende più di 1 milione di dollari e solo il 10% più di 100.000 dollari), cioè a dipendere in qualche misura da Amazon, questa può fare di loro quello che vuole, per esempio alzare le commissioni.

All Hands

Celebrazione collettiva delle idiosincrasie di Amazon sono gli All Hands, che si tengono ogni anno (di solito a fine febbraio) in tutti gli uffici centrali di Amazon nei vari paesi del mondo, ma l'originale irripetibile resta quello di Seattle, con la partecipazione di Bezos e di buona parte del S-team. L'espressione deriva da *all hands on deck*, di origine marinara, usata quando il comandante della nave convoca tutto l'equipaggio in coperta per comunicazioni straordinarie, nella norma una sorta di chiamata generale “alle armi”, cioè quando si rende necessario uno sforzo straordinario da parte di tutti per superare un'impresa particolarmente impegnativa. Nel caso

di Amazon, questi All Hands sono un modo per rinforzare la cultura aziendale, propagandola a tutti i membri dell'organizzazione, in particolare i più giovani e gli ultimi arrivati. Esponendo i risultati raggiunti, è l'occasione per chiamare sul palco i membri più meritevoli del proprio team locale e dare loro parola di fronte a tutti i colleghi, e approfondire che cosa di buono o nuovo è stato raggiunto durante l'anno. È anche una delle poche occasioni in cui da Amazon si fa uso di proiezioni video e PowerPoint, grafici e tabelle riassuntive dei risultati nei vari ambiti di lavoro. Le riunioni si svolgono normalmente in teatri o cinema affittati, a Seattle inizialmente si tenne in un teatro sulla 2nd Avenue, poi nel palazzetto dello sport sotto lo Space Needle, uno dei simboli della città. Sono momenti generalmente allegri, che diffondono entusiasmo e nutrono la passione per il lavoro e una certa fierezza di far parte di Amazon. Nella parte di Q&A, a Seattle ogni dipendente è libero di porre a Bezos (o a membri del S-team) qualsiasi tipo di domanda, in modo anche irriverente: le risposte sono spesso altrettanto salaci e sorprendenti.

Audiolibri

La vendita di e-book negli Stati Uniti, il cui inizio si fa risalire al lancio di Kindle nel 2007, ha raggiunto un picco nel 2014, con un fatturato di circa 1,4 miliardi di dollari (stima dell'APA, la American Publishers Association), con una quota stimata intorno al 22-23% del mercato trade, per scendere poi di circa 10 punti nei 4 anni successivi. Dal 2014 viceversa è in corso una crescita degli audiolibri, arrivati a pesare il 7% del mercato trade (stima di circa 1 miliardo di fatturato nel 2018), anche in questo caso settore trainato dal leader Audible, una società acquisita da Amazon nel 2008. Da circa 90.000 titoli a catalogo nel 2008, oggi Audible ne offre poco meno di mezzo milione (ascoltabili con un abbonamento da 14,95 dollari al mese), con una quota di mercato stimata intorno al 40% (quota che salirebbe oltre il 50% se si considerano i "titoli" autopubblicati attraverso la piattaforma di self-publishing ACX). A livello globale si stima (Nielsen) che le vendite di audiolibri dovrebbero superare i 3 miliardi di dollari nel 2020.

Barriere all'ingresso

Bezos nei suoi discorsi fa spesso paralleli con o prende come esempio

l'industria aeronautica. Ha un brevetto di volo, un Gulfstream, Blue Origin, un'azienda di voli nello spazio, insomma è un appassionato di tutto ciò che vola. I due principali produttori di motori per aerei, GE e Rolls Royce, sono spesso evocati quando si parla di barriere all'ingresso in un settore. Bezos allude all'enorme vantaggio (tecnologico, manifatturiero, di clienti ecc.) di queste due aziende, prototipiche di cosa siano le barriere all'ingresso, notando che forse neanche più gli Stati nazionali avrebbero le risorse per competere ed entrare in quel settore, tale è ormai il divario che si è creato in decine di anni di superiorità di quelle aziende. Amazon ha costruito nei suoi venticinque anni di attività un'infrastruttura logistica, continuamente ampliata, resa più capillare, più efficiente e sofisticata (per esempio con l'acquisizione di Kiva e l'implementazione di robot per lo stoccaggio e il *picking* degli ordini) tale da essere difficilmente replicabile, se non appunto con risorse sterminate, oppure tempi lunghissimi. *The next Google is just one click away* non si applica nel caso di Amazon, grazie a questa gigantesca infrastruttura fisica, spesso definita come *heavy lifting*. Prova ne sia che i vari tentativi proprio di Google (Google Shopping o Google Express) di competere con Amazon hanno avuto effetti limitati, e la superiorità di Amazon su eBay (riassumibile nella crescita del fatturato negli ultimi 20 anni: per la piattaforma i tassi di crescita medi sono 50% contro 20%, con un fatturato di Amazon quasi doppio rispetto a eBay) è schiacciante.

Un altro tipo di barriera all'ingresso sono i prezzi, cioè i margini di Amazon. Per anni, dal 1995 al 2001, Amazon non ha mai prodotto utili. Dal 2001 al 2017 ha sempre generato utili modesti, ma una forte crescita. C'è ovviamente un trade-off, cioè un'alternativa tra queste due misure: o si cresce tanto (prezzi bassi), o si fanno utili (prezzi più alti, ma minore crescita). Il fatto che Amazon per anni abbia "viaggiato" con margini bassi, ha semplicemente avuto l'effetto di limitare la concorrenza. Walmart, Barnes & Noble, Target e la maggior parte dei retailer americani hanno a lungo evitato il settore delle vendite online, messi in guardia dalle perdite che accumulava Amazon. Hanno evitato (fino a un certo punto, fino a quando cioè Amazon non è diventata troppo grande) la competizione diretta, restando focalizzati sul business dei negozi. Amazon è riuscita in altre parole ad assicurarsi un vantaggio iniziale considerevole, tenendo i concorrenti alla larga, o acquistando le start-up che crescevano maggiormente e venivano considerate come possibili concorrenti (vedi acquisizioni di Zappos,

Diapers.com, o Quidsi, rilevata per 545 milioni di dollari nel 2011 dopo una lunga guerra di prezzi, e chiusa nel 2017 citando problemi irrisolvibili di profittabilità).

Brand

I brand di Amazon sono circa 45 (come Amazon Basics, Eono, Amazon Essentials, Pinzon ecc.) per oltre 160.000 prodotti. Altri marchi popolari sono i prodotti o i servizi stessi di Amazon: Kindle, Echo, Alexa, Prime, Prime Music, Prime Video, Prime Now, One click button, Marketplace, Kindle Unlimited, Audible, Prime Day, Amazon Pay, Amazon Top Up, Amazon Fashion, Amazon Business, Deal of the Day, Amazon Fresh, KDP, Warehouse Deals, Giftcards, Goodreads, 6pm, AWS, Amazon Business, Amazon Truck, AMG, Fire TV, Dash... Si tratta di prodotti o servizi innovativi (almeno lo erano al momento del lancio), siti specializzati, *communities*, per lo più B2B, creati da Amazon sui quali fa *double down*, cioè raddoppia gli investimenti e gli sforzi promozionali. Sono volani di crescita in modi differenti, perché ogni sforzo, cioè ogni investimento applicato a uno di questi brand fa girare la grande ruota di Amazon più velocemente. Amazon, che fino a un certo punto è stato un sito di vendite al dettaglio, si trasforma in piattaforma per retailer (cioè sito dal quale transitano le vendite di milioni di venditori, i cosiddetti 3P seller). La transizione da venditore a piattaforma non è completa senza l'ulteriore passaggio di Amazon a produttore, che si integra verticalmente. Amazon produce asciugamani e lenzuola (marchio Pinzon), pubblica libri (16 diversi marchi editoriali, specializzati per genere, come Thomas & Mercer o Lake Union Publishing), ovviamente ogni dispositivo elettronico, dai lettori di libri digitali a Ring (un citofono intelligente con telecamera, collegato con Alexa), nel settore vestiti è presente con i marchi Eono e Amazon Essentials (sono oltre 3000 gli articoli prodotti da Amazon e in vendita ovviamente su Amazon: "Miglioriamo la quotidianità: ascoltiamo il feedback dei clienti e mettiamo a punto ogni dettaglio per assicurare qualità, vestibilità e comodità"), per non parlare di Amazon Basics (oltre 2000 articoli per la casa e il giardino, che spaziano da ombrelli, bollitori per acqua, batterie, attaccapanni, piatti, mobili per giardino, vaschette da frigorifero per alimenti, pentole, forbici, tostapani, matite, tritacarta, lampadine, batterie

elettriche... insomma, quasi tutto quello di cui potete aver bisogno in casa). Posizionamento? Il miglior *value for money*, in modo da conquistare se non la buy-box direttamente, almeno un posto rilevante nelle ricerche. Tanti brand forti, marchi molto noti soprattutto nel mondo della moda e dello sport, hanno sempre temuto di venire fagocitati nel mare magnum delle decine di milioni di prodotti che offre Amazon sulle proprie pagine. È il lungamente dibattuto tema della *commoditization*, del processo di mercificazione per cui l'unico elemento differenziante dei prodotti per i consumatori diventa il prezzo, mentre le altre caratteristiche e il marchio del produttore perdono importanza, vengono dati per scontati. Nike, Zwilling, Birkenstock, RayBan, Oakley, Patagonia, La Sportiva sono esempi di noti brand che non hanno più voluto essere presenti direttamente su Amazon (ma i prodotti arrivano sulla piattaforma attraverso i venditori terzi), principalmente per problemi di contraffazione o prezzi giudicati lesivi delle qualità associate al brand. Per non parlare delle case editrici, che sulle ricerche per autore o titolo su Kindle hanno praticamente visto scomparire il proprio nome. Tuttavia che questo dei brand sia un punto chiave o una spina nel fianco per Amazon lo dimostra il lancio di un nuovo programma nel 2019 detto "Brand Registry", un catalogo dei marchi presenti su Amazon, che aiuta i detentori di marchi e Amazon a difendere la proprietà intellettuale e prevenire o intercettare vendite fraudolente sulla piattaforma con strumenti di verifica di immagini e testi automatizzati. Sono oltre 200.000 i marchi già iscritti. "Brand Gating": nel 2019 Amazon ha raggiunto un accordo con Apple per limitare ad appena 7 i rivenditori ufficiali attivi sulla piattaforma. A tutti gli altri è stato permesso di vendere prodotti *pre-owned* (usati o ricondizionati, se si qualificano nel programma "Amazon Renewed") ma non più prodotti nuovi. Anche questo per problemi di autenticità dei prodotti e poca trasparenza sul mercato secondario in cui si riforniscono molti seller sulla piattaforma. Il *gating* viene utilizzato dai brand più noti per imporre al ristretto numero di rivenditori il rispetto del MAP (*minimum advertised price*). La FTC sta indagando sull'accordo tra Apple e Amazon.

Buffett e Bezos

"Sì, sono stato un fan, e sono stato un idiota a non aver comprato [azioni di

Amazon]”, dichiara Warren Buffett alla CNBC nel maggio del 2019, rivelando il primo acquisto dei titoli dell'azienda di Seattle. La holding di Buffett, Berkshire Hathaway, amministra circa 700 miliardi di dollari in asset, di cui circa 170 in azioni, circa 110 in cash e cash equivalenti. Ha una lunga storia di successo, dal gennaio 1979 all'ottobre 2008 ha superato ogni anno mediamente del 12% la performance del S&P 500, il principale indice azionario americano. Ma dal 2008 ha fatto peggio dell'indice (un dollaro investito 10 anni fa nel S&P 500 vale oggi circa 3,2 dollari ma “solo” 2,4 se investito in Berkshire Hathaway), principalmente per via dei titoli tecnologici, che Buffett faceva fatica a comprendere, continuando a investire in finanziari e aziende di largo consumo, da Coca-Cola (circa il 9% della società) a Gillette, da Kraft Heinz a Colgate, da American Express a Wells Fargo (10% della banca). Nel 2011 IBM è il primo titolo di tecnologia nel quale Buffett costruisce una grossa posizione, seguito nel 2016 da Apple, oggi (maggio 2019) con circa 52 miliardi di dollari (5% circa del capitale di Apple) la posizione più grossa del portafoglio azionario. Fino ad arrivare alle azioni di Amazon, comprate dopo un primo trimestre del 2019 in cui l'azienda raggiunge utili record (3,6 miliardi di dollari, con crescita dei ricavi in rallentamento). Nel 2018 viene liquidata la posizione in IBM: “Ero troppo limitato per capire quello che sarebbe successo”, commenta Buffett all'assemblea degli azionisti del 2017, con riferimento alla crescita inarrestabile del cloud computing business di Amazon. “Ammiro Jeff da moltissimo tempo, ma non avrei mai pensato che avrebbe avuto un successo su una scala così ampia, l'ho sottovalutato”. Insomma, per le dimensioni raggiunte da Berkshire Hathaway (un'azione costa 330.000 dollari, sono le più care al mondo, la holding capitalizza 528 miliardi di dollari), o investe in grosse posizioni nei titoli a più ampia capitalizzazione, oppure è condannata a sottoperformare gli indici azionari, come succede dal 2008, cioè da quando è cominciata la cavalcata delle azioni di Apple, Google, Amazon, Facebook e Microsoft. Come era già successo con Apple (azienda più di prodotti di largo consumo che di tecnologia, secondo Buffett), nel momento in cui Amazon ha iniziato a produrre seriamente utili (dal terzo trimestre del 2018) è entrata nel radar di Buffett, ed ecco nel 2019 il primo investimento. Questi colossi della tecnologia sono diventati così grandi e pesano così tanto sugli indici di Borsa, che è impossibile evitarli, come a lungo (e a sue spese) ha fatto Buffett.

Crowdsourcing

Il 15 giugno 2017 Jeff Bezos pubblica un tweet di una ventina di righe, *this tweet is a request for ideas*, domanda di mandargli idee. Gliene arrivano, si dice, 47.000 in poco tempo, che il suo ufficio ordina per argomenti e categorie. Nasce così il Day One Fund, con una dotazione iniziale di 2 miliardi di dollari (Blue Origin, l'azienda di Bezos per missioni spaziali, ha un budget annuale superiore a 1 miliardo di dollari). Con due obiettivi: finanziare le ONG che si occupano dei senzatetto e sviluppare una rete di asili e scuole infantili, ispirate al metodo Montessori, in aree depresse del paese. È solo un esempio del metodo operativo di Jeff Bezos, che utilizza volentieri l'aiuto esterno, per avere serie di dati a cui poi applicare strumenti di analisi e di decisione. A Medina, un sobborgo di Seattle dove abita Bezos, ha casa anche Bill Gates, insieme a Bezos uno degli uomini più ricchi del pianeta. Uno dei motivi per cui Amazon è nata a Seattle è che Bezos pensava di trovare nella città di Microsoft abbastanza esperti di programmazione e software da avere un *pool*, un bacino dal quale pescare per costruire Amazon.

Customer

Bezos ha ripetuto fino alla nausea che questo è il segreto di Amazon, essere sempre stati ossessionati dal cliente (insieme ad altri due elementi, il focus sul lungo termine e l'innovazione). Ciò significa avere una chiara visione di chi sia "il cliente", conoscerlo. Significa ascoltarlo, offrirgli un servizio personalizzato, disturbarlo il meno possibile, permettergli di avere una *customer experience* semplice, lineare, intuitiva, senza intoppi. Ridurre le interazioni non necessarie al minimo, ogni forma di comunicazione (per esempio un contatto con il *customer service*) significa che qualcosa non ha funzionato. Molte aziende si preoccupano di concorrenti, fornitori, dipendenti, sindacati o legislatori. Per Amazon è chiarissimo che, se si massimizza la soddisfazione del cliente, tutto il resto seguirà. I fornitori vorranno vendere a Amazon, i venditori vorranno essere sulla piattaforma, i dipendenti saranno felici di lavorare per Amazon, i sindacati non saranno un problema. Parlando del *Washington Post*, Bezos ha osservato: chi è il nostro cliente, i lettori o gli inserzionisti? I lettori, senza dubbio, e guarda

caso se avremo lettori felici, saremo anche più interessanti per gli inserzionisti. Essere *customer centric* significa anche avere una voce, la *Amazon voice*, cioè essere chiari e coerenti nel modo in cui si parla ai clienti. È l'e-mail jeff@amazon.com che quasi tutti i clienti conoscono. C'è un team che legge tutte le e-mail in arrivo a quell'indirizzo, ne passa le più significative a Bezos, che le utilizza internamente (spesso inoltrandole con un solo punto interrogativo), a volte risponde al cliente che gli ha scritto.

Quando venne lanciato Kindle in Italia, fu la prima volta che (a parte il lancio iniziale) Amazon fece pubblicità in televisione. Fu necessario tradurre i testi delle pubblicità dall'inglese, si dovette cioè trovare una voce, il doppiatore, e non fu una scelta veloce né scontata: si doveva trovare, anche in italiano, la giusta *Amazon voice*. Anche questa è attenzione al cliente.

Dati

Amazon ha una fiducia incrollabile nelle capacità di analisi e risoluzione dei problemi se c'è un buon set di dati. Cioè molti dati, stabili, affidabili, prodotti con continuità, disponibili in tempo reale, il più dettagliati possibile (aggregarli è facile, disaggregarli lo è molto meno). Ogni attività, ogni team, ogni processo è definito e controllato in base a determinate metriche, che ne rispecchiano il buono o cattivo funzionamento. Le decisioni vengono prese sulla base dell'evidenza dei numeri (sono gli algoritmi a farlo), e l'indipendenza dei team è garantita dal fatto di essere chiamati a rispondere delle metriche a piano (quindi niente burocrazia e niente lotte interne per motivi politici). Essendo Amazon un'azienda "nativa digitale", da sempre opera su una dieta ricca di dati. Sono decine di miliardi i dispositivi connessi che generano un flusso continuo di dati. Tutto è misurabile. L'esperienza di Amazon è ora messa a disposizione dei clienti da AWS: nel 2019 ha rilasciato un servizio detto semplicemente Amazon Forecast, che usa machine learning per migliorare del 50% la precisione delle capacità di previsione per qualsiasi esigenza e condizione di business, che si tratti di vendite, di piani di assunzione del personale, domanda di energia o pianificazione degli investimenti in infrastrutture.

Day One

Nelle tante interviste che concede, o apparizioni pubbliche e conferenze a

cui partecipa, Jeff Bezos parla spesso di Day One, perché da Amazon si dice: *It's always Day One*. Dice Bezos: “Oggi per Amazon lavorano oltre 600.000 persone, ma a me sembra ieri quando eravamo in 5. La sera portavo i pacchi alla posta con la mia macchina. Le scrivanie del nostro ufficio erano vecchie porte. Il mio sogno era avere un carrello elevatore”. Day One è sostanzialmente lo spirito pionieristico, significa capacità di superare la mancanza di mezzi aguzzando l'ingegno, motivazione e fame di successo, che permettono di fare sacrifici per una causa nella quale si crede ciecamente, essere missionari e non mercenari, fiducia di poter superare qualsiasi ostacolo e potercela sempre fare. Significa restare umili, concentrati sul proprio lavoro, senza farsi prendere dal successo, dal compiacimento, dalla mentalità del “country club”. Day One significa non dare nulla per scontato, e riconoscere ogni giorno che ci sono spazi di miglioramento, restare curiosi, continuare incessantemente a porsi domande e cercare le risposte. Continuare a innovare con lo sguardo rivolto al lungo termine, prendere rischi, invece di ottimizzare per il breve termine. Ancora oggi negli uffici di Amazon ci sono delle porte-scrivanie, ci sono porte usate come controsoffitti in alcune sale riunioni, e c'è persino un Door Desk Award per l'impiegato che si è distinto nel riuscire a ridurre qualche costo in modo considerevole.

Dilemma dell'innovatore

Il libro di Clayton Christiansen del 1997 *The Innovators' Dilemma* (*Il dilemma dell'innovatore*) ci permette di spiegare alcuni dei più impressionanti casi di innovazione, fra cui quelli avvenuti dentro Amazon. Perché alcune grandi aziende, affermate e profittevoli, vengono messe in difficoltà e poi sconfitte da nuovi entranti? Cioè da piccole aziende, partite con piccolissime quote di mercato, ma rapidamente affermatesi grazie a nuove, rivoluzionarie tecnologie? Qual è il segreto che permette a queste di farcela, e che tiene invece gli *incumbents* (le aziende dominanti) prigionieri del proprio passato successo? Perché le grandi aziende tendono a lasciare ai nuovi entranti il cosiddetto “vantaggio della prima mossa” (*first mover advantage*)?

Le buone aziende, ben gestite, profittevoli, ignorano a proprie spese, quando lo fanno, le innovazioni tecnologiche dirompenti. Si noti che in

questo contesto “tecnologia”, diversamente da come si intende comunemente la parola, è tutto quello che le aziende adoperano per trasformare in prodotti o servizi i fattori produttivi. Non è solo relativa a engineering e produzione, ma nel caso delle aziende di servizi include marketing e management, com'è organizzata e gestita l'informazione, o come per esempio vengono monitorati i concorrenti. Innovare significa cambiare una delle tecnologie (processi) utilizzate per trasformare gli input in output. L'algoritmo di *pricing* di Amazon è tecnologia, come lo sono anche le review dei clienti sulle pagine di dettaglio dei prodotti.

Le grandi aziende ignorano spesso le possibilità che offrono le nuove tecnologie perché essendo buone aziende, ben gestite da manager attenti al business, si concentrano su ciò che le rende profittevoli, cioè gestiscono ciò che genera gli utili presenti, e gestiscono grossi business, grosse quote in grossi segmenti di mercato. Tendono quindi a ignorare le nicchie, dove spesso nascono le nuove tecnologie, o che si sviluppano grazie a queste innovazioni, e tendono a ignorare nuove tecnologie che, almeno inizialmente, offrono ritorni più bassi sul capitale investito. Inoltre le piccole nicchie inizialmente non offrono dati e la possibilità di avere piani di sviluppo credibili (non ci sono dati storici), motivo per cui i manager delle grosse aziende continuano a occuparsi dei piani e dei business esistenti, e rilevanti.

Amazon ha utilizzato una tecnologia dirompente (*disruptive*) come internet in modo molto più radicale e aggressivo di quanto non abbiano saputo fare le altre aziende di retail nel mondo. Dirompente perché è una tecnologia di “architettura”, o di infrastruttura, e quindi in grado di cambiare in profondità non solo i processi di funzionamento di interi settori, ma anche i modelli operativi, e i modelli economici di business. Non solo Amazon ha utilizzato e scommesso su tecnologie esistenti come internet, ma ne ha sviluppate di nuove, come AWS (il cloud, cioè servizi di calcolo e di elaborazione dati a consumo, scaricabili a pagamento di volta in volta) o Alexa (interfaccia vocale con decine di migliaia di funzionalità diverse).

Introducono una diversa *value proposition*, un'offerta completamente nuova. Talmente nuova che per i più è inimmaginabile. Quando Bezos annuncia ai genitori che avrebbe lasciato il proprio lavoro a Wall Street (faceva il programmatore per D.E. Shaw, una società di brokeraggio e gestione di fondi), per creare una sua azienda che “venderà libri su

internet”, questi stupiti gli domandano se non potesse essere un lavoro da fare nel tempo libero, tipo nel fine settimana, tanto strana sembrò loro l’idea. Il più delle volte le nuove tecnologie dirompenti provocano un abbassamento dei margini, perché i nuovi prodotti/servizi sono meno cari, più semplici, più facili da usare e pratici.

Le aziende che adottano le nuove tecnologie si devono organizzare intorno a una struttura di costi più bassa, che permetta loro di operare (almeno inizialmente) con margini ridotti. Uno dei primi motti di Amazon fu *get big fast* perché era determinante arrivare velocemente a volumi elevati, per generare economie di scala, densità di clienti, saturazione di un’area geografica, o di un intero paese.

Discovery Based Planning

Come riporta Brad Stone in *The Everything Store*, nel 1996, poco dopo la quotazione, Bezos stima che nel 2000 Amazon avrebbe fatturato 74 milioni di dollari, nella migliore delle ipotesi avrebbe raggiunto 114 milioni. Raggiunge invece 1,64 miliardi di dollari. Stimava un moderato utile, avrebbe invece perso 1,4 miliardi di dollari. Si comprende come la velocità con cui è cresciuta Amazon nei primi anni della sua storia sia stata un multiplo di 12-13 volte rispetto alle più ottimistiche previsioni del fondatore. È questa la “pianificazione guidata dalla scoperta” (*discovery based planning*), e rende bene l’idea di cosa voglia dire pianificare in una situazione in cui la realtà supera la capacità di immaginazione. Il risultato è caos, emergenze continue, eppure Amazon è riuscita a evitare di “morire di eccessiva crescita”.

Dogs not barking

Sono tantissime le espressioni dello slang in uso dentro Amazon, una sorta di dialetto da veri amazonian. *Dogs not barking*, letteralmente “i cani che non abbaiano”, è presente in quasi tutti i documenti di Amazon: allude ai rischi che ancora non si vedono. Significa anticipare possibili problemi che incontreremo lungo la strada.

Echo

Amazon Echo, l'assistente vocale che "gira" su un software detto Alexa, l'ultima grande trovata, l'interfaccia vocale, è un piccolo dispositivo conico, o trapezoidale se dotato di schermo, che se ne sta lì in silenzio in attesa dei vostri comandi. È ovviamente tra i top seller di Amazon, ed è ovviamente un altro punto di accesso per acquistare dallo scaffale infinito di Amazon (Alexa può avvertirvi se è finito il cibo del gatto, per esempio). Tutto bene, se non fosse per questa non celata ambizione di Amazon di farci da "assistente", di semplificarci e organizzarci la vita, di volerci aiutare, ovviamente vendendoci in modo sempre più naturale i propri servizi. Naturale? Sì, siete dentro un ecosistema. Interfaccia, playlist musicali, liste della spesa memorizzate, domotica, accendi questo spegni quello, regola quest'altro, salva nel cloud le mie fotografie, chiama al telefono questa persona. Tutto è collegato. Ma davvero vogliamo essere monitorati da questo "grande fratello", che sa tutto delle nostre abitudini, e grazie alla propria intelligenza artificiale (impara cosa ci serve osservandoci) sa ancora prima di noi quello di cui avremo bisogno, e ce lo manda a casa? Finiamo noi stessi per diventare oggetti delle cure di un'intelligenza estranea, a sua volta gestita e continuamente migliorata dalla stessa azienda che ci vende questi beni e servizi. Viene definito un "ecosistema", ma di un ecosistema naturale non ha nulla.

Elusione fiscale

Nel 2015 il PIL mondiale ha raggiunto i 75.000 miliardi di dollari, mentre il valore aggiunto mondiale (cioè escludendo gli ammortamenti) è di circa 63.000 miliardi di dollari. Circa il 54% del valore aggiunto è prodotto dalle aziende; il resto è prodotto dai governi, dalle famiglie (economia domestica) e dal settore non profit e non aziendale. All'interno delle aziende, circa 1/3 del valore aggiunto attiene al capitale, mentre 2/3 è la quota del lavoro. Degli 11.500 miliardi di dollari di profitti aziendali (netti di ammortamenti), circa il 15% (1700 miliardi) proviene da filiali di aziende straniere, cifra che include per esempio tutti gli utili esteri di Apple, come in Francia, Germania, Irlanda, ma non quelli generati negli Stati Uniti (dov'è la sede aziendale di Apple). I "profitti delle multinazionali" sono tutti gli utili fatti dalle aziende multinazionali fuori dal paese di provenienza. Si stima che circa 600 miliardi di dollari, cioè il 40% del totale, di questi utili

vengano spostati in paradisi fiscali. Dei 600 miliardi di *profit shifting*, cioè di spostamenti di utili in geografie dove il carico fiscale è più basso, circa il 50% è di multinazionali americane, circa il 30% di multinazionali europee. Si stima (<https://gabriel-zucman.eu/files/TWZ2018.pdf>, “The missing profits of nations”, G. Zucman, NBER 2018) che questo fenomeno del *profit shifting* riduca le entrate fiscali per esempio in Europa di circa il 20%. Per le entrate complessive, si stima che la perdita sia intorno al 10%. Le entrate fiscali provenienti da imposte sulle imprese sono intorno al 3% in Italia, Stati Uniti e Germania, mentre questo dato arriva al 7% in Lussemburgo e all’8% a Malta. Le multinazionali americane hanno visto l’incidenza della tassazione scendere dal 32% all’inizio degli anni 2000 al 17% nel 2016, prima dell’entrata in vigore della riforma fiscale dell’amministrazione Trump del 2017 (TRJA, che riduce al 21% l’imposizione sugli utili aziendali).

Execution

“Ricordate che i Green Bay Packers hanno vinto perché hanno eseguito i fondamentali meglio dei loro rivali. Le furbate conquistano i titoli dei giornali, ma i vincitori eseguono i fondamentali”, citato da *Memos from the Chairman* di Alan Greenberg, una delle letture preferite di Bezos. *Execution* significa attenzione ossessiva a tutti gli input, controllo ferreo dei costi, processi continuamente verificati e ridisegnati, ricerca della radice prima (*root cause*) degli errori, in modo da risolverli una volta per tutte, eliminazione di ogni tipo di *muda*, “spreco” in giapponese. Nella quotidianità di Amazon l’“eccellenza operativa” è una *execution* perfetta, come un musicista che esegua automaticamente il brano studiato e ripetuto migliaia di volte.

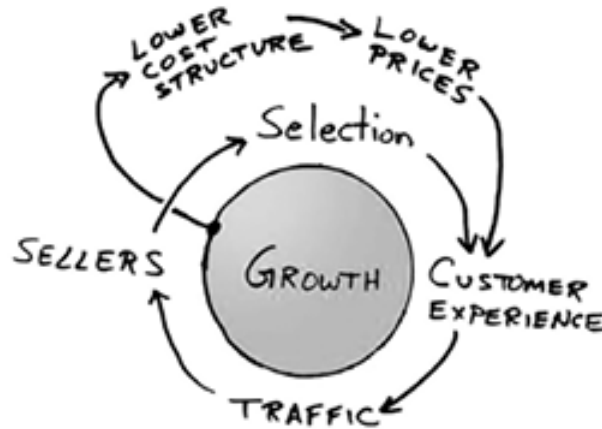


Figura 3

Flywheel

Questo grafico, disegnato a mano da Jeff Bezos su un tovagliolo di carta una sera a cena (così dice la leggenda), anche detto il circolo virtuoso (*the virtuous cycle*), è riprodotto sulla prima pagina di tutti i *decks* settimanali delle WBR, le *weekly business reviews* (Figura 3). Si tratta di un'semplificazione del modello di business di Amazon, inizialmente applicato al retail, poi esteso a logistica e AWS.

La lettura del circolo virtuoso inizia dal cliente, nel grafico la *customer experience*. A differenza di tutti i business cosiddetti tradizionali, che si basano su qualche forma di controllo/integrazione a livello di prodotto (fornitori) o dei canali distributivi, Amazon (internet in generale) ribalta completamente l'approccio: vince chi controlla il cliente, chi riesce a fidelizzarlo nel tempo. E come? Con la migliore *customer experience*, appunto, cioè rendendo l'esperienza della ricerca dei prodotti, la decisione dell'acquisto (i consigli che permettono di effettuare un acquisto informato e consapevole), pagare e ricevere nel minor tempo possibile (e magari in seguito effettuare un reso, o un cambio, o avere un rimborso) un'esperienza *frictionless*, cioè intuitiva, semplice, immediata.

Da qui in successione logica segue la massimizzazione del traffico (i clienti soddisfatti tornano, il passaparola attrae nuovi clienti), che a sua volta attrae i venditori terzi sulla piattaforma, i quali aggiungono selezione di coda lunga e lunghissima che Amazon non riuscirebbe come retailer a procurarsi.

La crescita dei volumi transati permette continuamente di ottimizzare i costi (economie di scala, *network effect*) e reinvestire parte dei margini in prezzi ancora più bassi, che a loro volta rinforzano questo meccanismo di crescita. Ecco spiegato l'effetto volano. Amazon accumula momentum grazie agli input del business, il traffico, l'ottimizzazione dei costi, la crescita dei volumi... fino al *breakthrough*, il momento in cui avviene un salto nella crescita, cioè una crescita sostenibile che si autoalimenta. "Si autoalimenta", fino a un certo punto: il momentum, la dinamica di crescita è mantenuta grazie a colossali investimenti.

Focus

"Intelligenza, immaginazione e sapere sono risorse essenziali, ma solo l'efficacia le trasforma in risultati. Se lasciate a loro stesse, queste qualità costituiscono dei limiti a quello che possiamo raggiungere", scrive Peter Drucker in *The Effective Executive* (1985). Efficacia, che per Drucker distingue il "lavoro d'ingegno" da quello manuale, è il focus, prendere le decisioni giuste al momento opportuno, scegliersi quelle "battaglie" che conducono ai risultati. "L'organizzazione (aziendale) è un'astrazione": è ciò che permette di sottrarsi al flusso degli eventi e focalizzare le risorse dell'organizzazione sulle priorità. Focus ed efficacia: è una pratica che si impara attraverso la ripetizione continua, con sistematicità. L'efficacia ha a che fare con l'uso di risorse scarse, tra queste la più scarsa è il tempo, poiché totalmente inelastica (il tempo perso non si ritrova più). Focus sulle tre dimensioni di ogni organizzazione: 1) portare risultati; 2) contribuire ad affermare i valori dell'organizzazione; 3) far crescere le persone che un domani dovranno gestire l'organizzazione. Quindi il focus per eccellenza all'interno dell'organizzazione è saper far leva sui punti di forza delle persone (e dei team) per aumentarne l'efficacia. Focus è nella definizione dei ruoli nei team: i compiti assegnati e la definizione dei lavori devono essere oggettivi, e non guidati per esempio dalla personalità delle persone ("cosa è giusto e non chi ha ragione"). Focus nella gestione delle persone è saper riconoscere come *feed the opportunities, starve the problems*, cioè fare leva sui punti di forza e ignorare le debolezze: "Il segreto dell'efficacia sta nella concentrazione". Focus è verificare poi come la decisione "degeneri" in azione, cioè in fatti e risultati concreti, o si rimane al livello delle buone

intenzioni. Da ultimo costruire un sistema di feedback rispetto al corso degli eventi conseguenti alla decisione, in modo da poterla eventualmente calibrare. Focus è ricordare sempre che non si prendono decisioni se non c'è disaccordo e non ci sono alternative. Decidere significa scegliere, non dire sì o no, ma aprire la mente, stimolare l'immaginazione nella discussione rispetto a soluzioni alternative, in conflitto o in competizione tra loro. Il consenso è spesso essere prigionieri di conclusioni preconcelte, di pregiudizi che poco o nulla hanno a che fare con la realtà fattuale; in altre parole, diventare prigionieri dell'organizzazione.

Gatekeepers

Anche i guardiani bene intenzionati rallentano l'innovazione; è in atto l'eliminazione dei *gatekeepers* in molti campi, dice Jeff Bezos citato da Franklin Foer in *World without Mind – The existential threat of Big Tech (I nuovi poteri forti, 2017)*, libro nel quale si mettono a fuoco i rischi per i consumatori connessi allo strapotere dei GAFA (Google Apple Facebook Amazon), e in particolare ai limiti della libertà di scelta posti dagli algoritmi che organizzano l'offerta di contenuti a consumatori inconsapevoli e manipolabili. Foer si occupa in particolare della quota acquisita da Amazon negli Stati Uniti nella vendita di libri (40% di tutti i libri fisici, sottostimandola, e 65% degli e-book), raggiunta grazie agli sconti praticati sui prezzi al pubblico dei libri, in questo modo svalutando il lavoro degli autori, riducendo i mezzi a disposizione dell'industria editoriale, e in ultima analisi quanto le case editrici possono investire per pagare gli autori. Quasi una tassa sulla creatività. E, in ultima analisi, secondo Foer, siamo passati in pochi anni da un mondo in cui c'erano tanti *gatekeepers* (le case editrici, definite da Amazon *antediluvian losers*, perdenti antediluviani) a un mondo nel quale di *gatekeeper* è probabile che ne resti solo uno, Amazon. Perché, nei piani di Bezos, tutta l'offerta editoriale e di contenuti dovrebbe in ultima analisi spostarsi sulla sua piattaforma, con la temibile prospettiva di finire con un solo *gatekeeper*, cioè un solo monopolista.

Innovazione

È un processo continuo e pervasivo di ogni aspetto di Amazon: riguarda i clienti, l'azienda, i fornitori o i venditori sulla piattaforma. Chiunque può

individuare spazi per migliorare l'esistente, a tutti i livelli. Non si sa da dove possa venire la prossima buona idea, quindi tutti sono incoraggiati ad alzare la mano o la voce e farsi sentire. Sono incoraggiati persino gli errori. Spesso nei documenti interni di Amazon che descrivono i *tenets*, i principi generali che guidano le decisioni, alle dichiarazioni di intenti segue la frase *unless you know better ways*, cioè si fa così, ammesso che tu non abbia in mente qualcosa di meglio. Come si può vedere, Amazon domina il *2019 Drucker Institute Company Ranking* proprio grazie alla capacità di innovare, precedendo altre 640 aziende americane. Si tratta di un modello statistico basato su decine di indicatori che riassumono la filosofia di Peter Drucker, autore di *The Effective Executive*. (La classifica completa si trova qui: <https://www.drucker.institute/2019-drucker-institute-company-ranking/>.)

Instant Gratification

Che cosa ha determinato l'assuefazione di molti consumatori ai servizi di Amazon e degli altri negozi online? Più o meno lo stesso "meccanismo" che ha reso i telefonini (pieni di app, preinstallate o scaricate) un oggetto così pervasivo nella vita di oltre cinque miliardi di persone. "Gratificazione istantanea": senza muovermi da dove sono, o mentre mi muovo in macchina o in treno, entro nel più grande negozio del mondo, acquisto e in 24 ore il pacco compare a casa mia. Sono praticità (*convenience*) e fluidità (*frictionless*) in tutti i vari passaggi dell'interazione cliente-Amazon a fare la differenza e permettere di costruire con il cliente quel rassicurante rapporto basato sulla fiducia (*trust*).

A metà degli anni Cinquanta due psicologi americani (Olds e Milner) scoprono incidentalmente il *reward pathway*, la zona del cervello anche detta via dopaminergica-mesolimbica che unisce la VTA (area tegmentale ventrale) con il NA (nucleus accumbens), regolando gli istinti che garantiscono la nostra sopravvivenza, come fame/cibo, accoppiamento/riproduzione, stanchezza/sonno. Il neurotrasmettitore che regola il funzionamento dei neuroni di questa zona del cervello detta anche il centro nervoso del piacere è la dopamina, sostanza chimica associata a sensazioni di piacere, prodotta dai neuroni detti infatti dopaminergici del VTA (la zona più primitiva del nostro cervello, dove risiedono gli istinti, sulla quale perciò abbiamo scarso controllo). Il meccanismo che regola questo

reward pathway, in italiano “circuitto della gratificazione”, è di tipo S/R, segnale (o stimolo)/risposta: il desiderio (*wanting*) e il successivo senso di appagamento, che provoca piacere (*liking*). Gli studi sul BSR, *brain stimulation reward*, degli ultimi sessant’anni indicano che sono almeno una dozzina le zone del cervello (centri del piacere, o hotspot edonici) in cui risiedono ricettori dalla dopamina (vera e propria sostanza chimica del piacere, che può condurci fino a stati di euforia), e distinguono in stimoli che motivano il comportamento per via di una ricompensa intrinseca (il cibo, il sesso) o estrinseca (indiretta, come il denaro). Il denaro possiede cioè forti caratteristiche motivazionali, ma non provoca piacere. Oggi al processo della ricompensa sono associati neurotrasmettitori diversi, la dopamina che controlla la fase del desiderio, e le tre famiglie degli EOP (*endogenous opioid peptides*, peptidi oppioidi come endorfine, encefaline e dinorfine) che mediano invece quella del piacere. Sono tre le funzioni principali del sistema di ricompensa: produrre motivazione, apprendimento (associativo) ed emozioni positive, come tipicamente il piacere. L’apprendimento è guidato da condizionamenti di due tipi: classico (anche detto pavloviano) e strumentale, cioè legati al raggiungimento di un obiettivo. Nel primo caso si parla di comportamenti “liberi”, cioè abitudini; mentre nel secondo caso, in cui abbiamo comportamenti volti all’ottenimento di un risultato, si parla di “modelli di apprendimento”, cioè della costruzione di modelli interni sulla base della previsione di un determinato obiettivo. I comportamenti adattativi vengono attivati da un processo che conferisce sufficiente importanza a uno stimolo che genera una risposta comportamentale. Sui ricettori del nucleus accumbens, nell’amigdala e nella corteccia prefrontale agisce la maggior parte delle droghe (come per esempio alcol, cocaina, oppiacei o nicotina), creando dipendenza (che è una disfunzione del *reward pathway*). Importa qui rilevare che non si sviluppano dipendenze solo da sostanze in sé gratificanti, ma anche da comportamenti che hanno effetti sul *reward pathway* della dopamina, come per esempio comunemente succede con i giochi d’azzardo, lo shopping, i giochi elettronici o la prolungata esposizione a media digitali (per esempio tipici social media, pornografia online), che solo di recente sono stati catalogati tra i disturbi del comportamento per cui sono previste specifiche cure. Ne parla l’interessante libro di Robert Lustig, *The Hacking of the American Mind* (2017).

La “salienza motivazionale” è un processo cognitivo che conferisce l'attributo di *wanting* a uno stimolo di gratificazione. In pratica la salienza è la calamita che attrae la nostra attenzione, prima del consumo che determinerà in seguito il piacere, grazie al rilascio degli EOP, oppioidi come la beta-endorfina. È quindi ciò che serve a modellare i nostri comportamenti per perseguire l'obiettivo, è quello stimolo che rende l'obiettivo attraente. Non sempre la motivazione corrisponde o dipende da un bisogno: mentre un bisogno può determinare un desiderio, non necessariamente il desiderio coincide con il bisogno. Troppa dopamina e di colpo il desiderio (*wanting*) diventa bisogno (*needing*), con il conseguente sviluppo di forme di dipendenza. In termini evolutivi, questa flessibilità della motivazione ha permesso all'uomo di non indirizzare il desiderio verso obiettivi disadattativi, cioè pericolosi in termini di sopravvivenza della specie. La perdita di questa flessibilità viceversa può portare a insistere su comportamenti disadattativi (per esempio dipendenza da sostanze nocive o gioco d'azzardo) o perdere qualsiasi tipo di desiderio (depressione).

Oggi la capacità computazionale delle macchine è infinita, mentre la nostra capacità di dirigere l'attenzione (la risorsa scarsa) e mantenere la concentrazione si sta progressivamente affievolendo. Uno studio di Microsoft Canada del 2015 (“Attention spans”) indica in 8 secondi la durata media della concentrazione per un adulto, dai 12 secondi del 2000: questo sarebbe l'impatto delle nuove tecnologie, della penetrazione dell'uso dei telefoni in particolare sul funzionamento del nostro cervello.

Leadership

La definizione più banale di un leader è, molto empiricamente, colui che ha dei follower. Un leader è colui che viene riconosciuto dagli altri come tale. Per le dimensioni raggiunte dalle grandi aziende tecnologiche, che impiegano ognuna svariate centinaia di migliaia di dipendenti, e per il fatto di averle raggiunte in poco tempo, in aggiunta alla velocità di evoluzione della tecnologia e del moltiplicarsi delle sue applicazioni, abbiamo assistito allo svilupparsi di un vero e proprio culto della personalità e dei comportamenti idiosincratici dei leader più in vista negli ultimi anni, come per esempio Jeff Bezos, o prima ancora Steve Jobs, assurti per molti a veri e propri modelli di vita. La leadership di Amazon è di tipo trasformativo: cioè

ognuno può diventare potenzialmente leader, se mostra di averne la stoffa. Uno dei corsi di formazione più apprezzati si chiama “Leader of leaders”, per chi è appunto chiamato a gestire altri leader. Ci sono tre livelli in cui si opera come dipendenti di Amazon: *individual contributor*, *team leader* (cioè manager di un team di persone) e *leader of leaders* (cioè manager di manager, quindi di più team). In ogni caso conta sempre lo stesso obiettivo: i risultati.

Leadership Principles

Erano sei in origine, poi sono cresciuti fino a quattordici i principi di leadership di Amazon.

Quando nel 1998 Amazon acquisisce Telebuch in Germania e BookPages nel Regno Unito, Bezos si trova a dover formalizzare i principi che informano la cultura di Amazon, per trasferirli ai nuovi dipendenti al di là dell’oceano. Alison Allgor, un ex dipendente di D.E. Shaw che lavora nell’ufficio del personale, concorda con i fondatori di Telebuch i primi cinque principi della cultura di Amazon (Telebuch diventa Amazon.de il 15 ottobre del 1998): *customer obsession*, *frugality*, *bias for action*, *ownership* e *high bar for talent*. Più tardi viene aggiunto un sesto principio di leadership: il focus sull’innovazione.

Oggi i quattordici principi di leadership sono pubblicati nelle pagine del sito che elencano le offerte di lavoro. C’è un’ampia letteratura, anche sul blog di Amazon Day One, su come i principi vengono utilizzati nel processo delle interviste di Amazon. Anche se i primi sei sono i *core principles*, tutti e quattordici sono utilizzati ogni giorno nella vita di Amazon non solo per le assunzioni, ma per prendere ogni tipo di decisioni. Grazie a questi principi, tutti i dipendenti di Amazon sono o possono diventare leader.

Leggenda

Wainwright, Rufus, Obidos, Fiona, Day One (North e South), Arizona, Dawson... sono i nomi degli edifici del campus di Amazon a South Lake, Seattle. Derivano da episodi o nomi in codice (cioè nomi fittizi per la fase di sviluppo di un prodotto) della storia di Amazon che ne alimentano e tengono viva la leggenda: il cognome del cliente che inviò il primo ordine (Wainwright); un welsh corgi (Rufus), il cane di uno dei primi ingegneri

(ancora oggi è permesso andare in ufficio con il cane negli edifici del campus, e ci sono migliaia di cani); il primo sistema su cui girava Amazon (Obidos, più precisamente il motore che caricava le pagine del sito); il nome in codice del primo Kindle (Fiona); c'è un Day One, perché "è sempre Day One" (ed è al primo piano di questo edificio che si trova l'ufficio di Bezos, forse non a caso); Arizona, il nome che riassume una serie di sistemi interni come Phoenix, Sedona e Yuma (oggi noti appunto come Arizona). E poi Bigfoot (riferimento a una specie di mitologico yeti che abitava le regioni costiere del Pacifico, nel nord-ovest degli Stati Uniti, dove si trova lo Stato di Washington); Brazil (un altro dei sistemi su cui gira il sito di Amazon); Dawson, la via di Seattle dove si trovava il primo magazzino di Amazon; Doppler, il nome in codice di Echo; Houdini, il nome in codice di Prime Now. Ci sono Nessie (riferimento al sistema che allerta per picchi inattesi della domanda, o per la formazione di altri trend), van Vorst (in ricordo della fabbrica di materassi che lo aveva occupato in passato), Ruby (il nome in codice del negozio di abbigliamento), Otter, Apollo, Alexandria, Roxanne...

Oggi, dopo che negli anni 2015-2018 è stata inaugurata una serie di edifici, inclusa la torre ai cui piedi sono le celebri Spheres, le sfere di cristallo che accolgono piante tropicali, Amazon ne occupa a Seattle una cinquantina, all'incirca l'equivalente di cinque Empire State Building.

Letture

Viene fornita una lista di dodici libri a chi inizia da Amazon in posizioni di leadership. Ovviamente il lavoro da Amazon lascia poco tempo per le letture. Io sono riuscito a leggere questi libri solo dopo aver lasciato Amazon, e in ognuno ho trovato molti riferimenti a quello che avevo, per molti versi inconsapevolmente, vissuto e imparato lì dentro.

Quel che resta del giorno di Kazuo Ishiguro (l'unico romanzo della lista, Bezos ha detto di aver imparato da questo libro più lezioni che non da molti libri di management); *Sam Walton: Made in America* di Sam Walton (l'unica autobiografia della lista); *Memos from the Chairman* di Alan Greenberg (libro di aforismi del presidente del consiglio di amministrazione di Bear Sterns, pieno di humor e di ripetizioni dei messaggi chiave, caratteristiche anche della cultura di Amazon); *The Mythical Man-Month: Essays on*

Software Engineering di Frederick P. Brooks Jr.; *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* e *O meglio o niente. Come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza* di Jim Collins (forse i due libri e l'autore di questa lista che più di ogni altro hanno avuto un impatto su come Amazon è evoluta); *Creation: Life and How to Make It* di Steve Grand; *Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende* di Clayton Christensen (Christensen era professore della Harvard Business School, nel 1995 pubblicò sulla *Harvard Business Review* "Disruptive technologies: Catching the wave", dove per la prima volta introduce l'espressione *disruptive innovation*); *The Goal: A Process of Ongoing Improvements* di Eliyahu Goldratt; *Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi* di James Womack; *Data-Driven Marketing. Crea strategie vincenti grazie all'utilizzo dei dati* di Mark Jeffery; *Il cigno nero. Come l'improbabile governa le nostre vite* di Nassim Taleb.

Libri

Sono la mucca sacra, *the sacred cow*: la prima categoria merceologica di Amazon scelta da Bezos perché coda lunga, perché le librerie fisiche hanno un assortimento che è una piccola percentuale dei titoli disponibili, perché sono un bene fungibile, perché esiste il diritto di resa, perché sono facilmente impacchettabili e spedibili, perché sono facilmente e rapidamente procurabili dai grossisti. In ogni paese la strategia di ingresso prevede sempre che si parta dai libri, per poi espandersi alle altre categorie, aggiungendo selezione. In questo modo Amazon, passando per i libri, e facendosi pagare con carta di credito (quasi ovunque nessun pagamento in contanti alla consegna), intercetta automaticamente una clientela medio alta (istruzione, reddito, utilizzo della carta di credito, tempo libero scarso), che entra dalla porta della libreria nell'*everything store* di Amazon, e gradualmente scopre le altre categorie. Il potenziale di spesa di questa clientela, unito al meccanismo di fidelizzazione di Prime, moltiplicato per l'assortimento pressoché infinito assicurato dalla piattaforma, è ciò che costituisce la spina dorsale, o l'architrave su cui si regge l'enorme torre di Babele che è questa azienda, in grado di vendere (quasi) tutto a (quasi) tutti.

Long term

It's all about the long term, scrive Bezos nella ormai celebre prima lettera agli azionisti, quella del 1997. La cosa sorprendente, leggendola oggi, è quanto nel 1997 Bezos avesse un piano chiaro per un futuro distante, e come sia stato determinato nel portarlo avanti, attenendosi alla lettera ai principi e al metodo messo nero su bianco in questa prima lettera agli azionisti.

Forse non tutti sanno che Bezos è tra i maggiori sostenitori della The Long Now Foundation, alla quale ha recentemente (2018) donato 42 milioni di dollari per finanziare la costruzione e l'installazione dell'orologio Long Now ("The clock of the long now") in una caverna del Texas occidentale. L'orologio dovrebbe misurare i prossimi 10.000 anni di tempo (ma indicare anche la posizione dei pianeti, far suonare un carillon a 10 note ogni giorno con sequenze diverse di suoni, e ci sarà anche un'indicazione del calendario gregoriano), quindi ribaltando la prospettiva verso il futuro, più o meno per un periodo temporale analogo a quello della nostra storia documentata, contrastando l'"accorciamento del futuro" che affligge la nostra epoca.

Meccanismo

Good intentions don't work, mechanisms do!, cioè le buone intenzioni non funzionano, i meccanismi invece sì. Una delle frasi di Bezos più citate nel corso della storia di Amazon. Meccanismo è un "processo completo", che consiste nel fare in modo che idee nuove e importanti vengano sposate dall'organizzazione. E come si fa? Con sistemi detti *closed-loop*, dove cioè la misurazione dei dati e dei risultati permette di avere feedback e aggiustare l'azione. Questo avviene grazie all'adozione di strumenti (*tools*), verificandone e incentivandone l'utilizzo. Per fare in modo che nuove idee penetrino nell'organizzazione (di un'azienda), non basta affidarsi alle buone intenzioni, che per definizione hanno già portato l'azienda a essere quello che è. Se si vuole veramente cambiare, bisogna avviare un processo iterativo (il *closed-loop*, appunto, idea affine al concetto stesso di progresso scientifico, che avviene per successive approssimazioni, o metodo del *trial and error*): appena si genera sufficiente momentum, si possono allora utilizzare una serie di leve che potranno garantire un più definito processo di cambiamento.

Tra le tecnologie usate da un'azienda vi sono il marketing, la comunicazione, le informazioni (per esempio sui concorrenti o sulle evoluzioni dei mercati o di nuovi prodotti), e come tutto ciò viene organizzato, gestito, sfruttato per il perseguimento dei fini aziendali. Le leve organizzative in ordine decrescente di "potenza", o efficacia, sono: a) modelli mentali (o ideologia): sostanzialmente i *Leadership Principles*, ovvero tutti i principi, i valori, le credenze radicate nella cultura e nell'identità aziendale, che rafforzano e consolidano il business model; b) obiettivi: la visione aziendale, la strategia, le priorità; c) struttura e ruoli aziendali: linee di riporto, business unit, ambiti di responsabilità, processi decisionali; d) regole e compensi: remunerazione, titoli, politiche aziendali e applicazione di premi/sanzioni; e) processi: disegno e implementazione dei flussi di lavoro, vincoli organizzativi, allineamento delle funzioni; f) flusso delle informazioni: accesso alle informazioni, processi di feedback, chi parla con chi e di cosa; g) metriche: KPI, distinzione tra input/output; h) risorse e strumenti: tempo, soldi, tecnologia, materie prime come lavoro, capitale, tecnologie, prossimità ai mercati, informazioni, flussi fisici. A queste leve organizzative, piuttosto meccaniche, si affianca, per garantire l'adozione delle *big ideas*, l'intelligenza emotiva (EQ, *emotional quotient*). Questa permette ai leader di avere consapevolezza delle caratteristiche dei team che guidano, e di influenzare e guidare le persone usando empatia e persuasione, piuttosto che l'autorità formale derivata dalla posizione nella gerarchia aziendale.

Missionari

Bezos ripete spesso che chi lavora per Amazon è un missionario, perché contribuisce al raggiungimento della missione di Amazon. Missionari come opposto di mercenari, anche detti *traders*, cioè persone che fanno semplice compravendita di tutto, anche del proprio lavoro. Missionari per il focus di Amazon sul lungo termine, perché non li spaventano le difficoltà, hanno spirito di abnegazione e di sacrificio, uno zelo grazie al quale non hanno paura di essere fraintesi anche per lunghi periodi di tempo: sono persistenti, resistenti, tenaci. Missionari perché sposano la frugalità, fedeli al motto *necessity breeds resourcefulness* (la necessità alimenta l'inventiva). I missionari di Amazon al loro stadio di massima realizzazione sono anche

detti “Amabot”, cioè Amazon-robot che mimano il comportamento umano. In questo caso, con grande spirito di emulazione, ripetono il verbo di Bezos (il *role model*, cioè l'esempio di tutti gli amazonian), i *Leadership Principles*, e tutta l'ideologia che viene continuamente rilanciata, rinforzata in ogni intervista e conferenza dal CEO di Amazon.

Network effects

Questi effetti collegati all'esistenza di una rete, detti anche esternalità positive in gergo economico, sono tipici delle aziende che operano con modelli di business a piattaforma. Soprattutto *two- or multi-ways consumer platforms*, che aggregano cioè sia domanda sia offerta, e altri fattori ancora. Esempio: siccome su Amazon ci sono tante customer review perché hanno tanti clienti, è più probabile che mi metta a leggere review di prodotto lì e finisca per acquistare su Amazon il prodotto che cercavo, perché è il sito dove meglio posso informarmi e arrivare a una decisione di acquisto. Oppure, ancora ma diverso: “Scusi, quanti pacchi consegna oggi?”, domando a un ragazzo che sta effettuando una consegna nel mio palazzo e si presenta con due grandi pacchi sotto le braccia (la scena si svolge nel centro di Milano a fine 2019); “Oggi 253! Una follia, non so come farò in appena 7 ore di turno” (sono 36 pacchi ogni ora, uno circa ogni 100 secondi). Dato che il costo completo di un furgone con autista, costi chilometrici e benzina inclusi per un giorno si aggira in Europa intorno ai 250 euro, consegnando 250 pacchi, significa un costo di consegna di un euro a pacco. Un corriere di una normale società di e-commerce consegna, nella norma, circa 50 pacchi al giorno, costo a pacco quindi 5 euro. Amazon ha nelle grandi città una rete di clienti già molto fitta, quindi capita che ce ne siano più d'uno nello stesso palazzo e tanti nella stessa strada. Anche questo mostra l'importanza del network e di un network denso di clienti.

Omnicanalità

Tra i tanti esperimenti che effettua Amazon, ve ne sono alcuni che riguardano l'interazione tra i differenti canali. Nelle librerie fisiche, per esempio, si capisce come Amazon usi questo canale per acquisire nuovi clienti Prime. L'offerta è chiara: vuoi accedere anche nelle librerie ai prezzi che facciamo online? Acquista un abbonamento Prime. Lo stesso è avvenuto

di recente nei supermercati Whole Foods, nei quali è possibile accedere a extrasconti o offerte riservate grazie all'abbonamento Prime, e usufruire di consegne gratuite in 2 ore nelle aree abilitate.

Piattaforma

Amazon nasce come libreria online, da subito con alcune caratteristiche tipiche delle piattaforme: per esempio permette ai lettori di scrivere e pubblicare sul sito review dei libri, che influenzano le decisioni di acquisto di altri clienti. Tutto in modalità self-service. Utilizza i dati degli acquisti per suggerire nuovi titoli: i clienti che hanno comprato questo libro, hanno comprato anche questi. Ma il vero salto da negozio online a piattaforma si compie quando Amazon permette ai venditori terzi di usare il proprio negozio (cioè fa comparire le offerte dei venditori terzi nelle stesse pagine di dettaglio dei prodotti su cui c'è la buy-box, il pulsante di acquisto del prodotto venduto da Amazon) a partire dal 2001. Amazon compete direttamente per la buy-box con i venditori terzi, vince chi ha il prezzo migliore. I precedenti tentativi di creare una piattaforma per venditori (Amazon Auctions e zShops) furono fallimenti, ma funzionali all'introduzione di Marketplace. Anche qui, piattaforma significa modalità self-service: il venditore si registra, crea il proprio account, crea un catalogo, decide come organizzare la logistica, se in proprio o attraverso Amazon (FBA, dal 2006), e inizia a vendere. Amazon gestisce il pagamento, mantiene il controllo del cliente e, punto cruciale, il controllo della qualità. Sulla base della soddisfazione o non soddisfazione dei clienti, il venditore può continuare a operare o viene sospeso, temporaneamente, o definitivamente bloccato. Il controllo non è quindi preventivo, ma a posteriori, e sulla base dei feedback dei clienti. TRMS (*transaction risk management systems*) è il team di Amazon che si occupa di prevenire le frodi sulla piattaforma, investigando milioni di transazioni, in modo da mantenere intatta la fiducia dei clienti di essere in un ambiente sicuro, dove per esempio la merce non è contraffatta, riciclata o usata, venduta per nuova.

Fino a creare un ecosistema di prodotti e servizi che si rinforzano l'un l'altro, fidelizzando i clienti, anche grazie all'apertura di centinaia di negozi monomarca, veri e propri showroom. Amazon lo ha fatto prima con il Marketplace (dove, di pari passo con l'offerta retail, ha continuato nel tempo

ad aggiungere nuove categorie di prodotto), poi con Prime (un ibrido di prodotti e servizi fisici e digitali), infine con AWS (servizi di cloud computing). Lo ha fatto con programmi pionieristici con l’Affiliate Program, per portare traffico e clienti dagli altri siti internet, o ancora con KDP, Kindle Direct Publishing, una piattaforma di self-publishing, attraverso la quale ognuno in completa autonomia può pubblicare il proprio libro, decidendone prezzo, titolo e copertina. Più dispositivi come Kindle (con il servizio della connessa libreria di titoli digitali, accessibili sia dal lettore ma anche da una app Kindle installabile su qualsiasi dispositivo), Kindle Fire (tablet), Fire Phone (forse il più costoso esperimento non riuscito di Amazon), Fire TV Stick, infine Echo, con l’interfaccia vocale Alexa (che ha assorbito, per esempio, il precedente e ormai obsoleto Dash Button). Un’evoluzione continua, che si basa su una rete di infrastrutture fisiche (centri logistici B2B e B2C per i prodotti, *data centers* per i server, utilizzati sia da Amazon sia da clienti terzi di AWS) sempre più capillare e diffusa in tutto il mondo. Ha inoltre creato una piattaforma per *microtask* (“lavoretti”) in *crowdworking*. AMT, Amazon Mechanical Turk, fondata nel 2005, dà accesso a un ampio bacino di forza lavoro flessibile ed economica, per lo svolgimento di lavori impiegatizi. Ha sviluppato FBA, permettendo ai venditori terzi di utilizzare i propri servizi di logistica e qualificare per spedizioni Prime (potendo così scalare ancora più velocemente per raggiungere economie di scala sempre crescenti e alimentare l’effetto network, più densità nel proprio network, minori costi variabili unitari, a quasi parità di costi fissi, che deve comunque sostenere per la crescita del proprio business retail). Ha sviluppato il network dell’ultimo miglio con Amazon Flex, un network simile a Uber di “fornitori” esterni di servizi di consegna (piccole aziende o privati detti DSP, *delivery service partners*), potendo così contare su un bacino variabile di terzisti delle consegne a domicilio.

Su questo modello di business si è sviluppata negli ultimi anni una vasta letteratura, per esempio R. Reich, *Saving Capitalism*, 2015; D. Roushko, *Program or Be Programmed*, 2010; F. Pasquale, *The Black Box Society*, 2015; K. Sabeel Rahman, K. Thelen, *The Rise of the Platform Business Model and the Transformation of Twenty-First-Century Capitalism*, 2019; P. Culpepper, *Are We All Amazon Primed? Consumers and the Politics of Platform Power*, 2019; D. Bearson, M. Kenney, J. Zysman, *Labor in the Platform Economy: New Work Created, Old Work Reorganized, and Value Creation Reconfigured*,

2019; J. Zysman, M. Kenney, *The Rise of the Platform Economy*, 2016; T. Philippon, *The Great Reversal*, 2019; R. Foroohar, *Don't Be Evil*, 2019.

Post mortem

“Faremo un post mortem” nel gergo di Amazon significa scrivere e poi discutere un documento nel quale si analizzano le cause di un problema, o di un fallimento. È un altro dei numerosi meccanismi di Amazon per essere sicuri di “capitalizzare” su tutto quello che da un dato errore è possibile imparare. Per esempio durante il picco di vendite del quarto trimestre, nelle due settimane prima di Natale, avere un deterioramento di DEA (*delivery estimate accuracy*, cioè la percentuale di ordini consegnati in linea con la promessa). Può capitare che questo valore “crolli” da valori “normali” del 98, 99% (che per tutte le aziende di e-commerce al mondo sarebbero ottimi piuttosto che normali) al 90, 91, 92%. Questo avviene quando il picco di domanda è così forte da sorprendere chi gestisce i trasporti e ha programmato un margine di sicurezza insufficiente, per cui proprio sul picco si presentano mancate consegne, o consegne in ritardo. Tipicamente i servizi postali o espressi non hanno abbastanza capacità per poter gestire i picchi di Amazon, né possono aggiungere questa capacità solo per gestire pochi giorni all'anno di picco, non ha senso economico per i corrieri. È il motivo per cui Amazon si è dotata in alcuni paesi di una propria flotta ed è anche il motivo per cui tenta varie iniziative (Prime Day, Black Friday, Cyber Monday) di destagionalizzare la domanda, spalmare il singolo picco della domanda di Natale su periodi diversi nel corso dell'anno.

Prime

È un programma lanciato nel 2005 inizialmente come spedizione gratuita senza limiti in 2 giorni per 79 dollari all'anno su circa 1 milione di articoli disponibili. Poi esteso a Germania e Regno Unito nel 2007, Francia nel 2008, Italia nel 2010, India nel 2016, Messico nel 2017. A fine 2019 Amazon dichiara più di 150 milioni di abbonamenti Prime, di cui circa 112 sarebbero negli Stati Uniti.

Si calcola (J.P. Morgan, 2018) che il valore offerto attraverso Prime ai clienti di Amazon sia circa 800 dollari, cioè poco meno di 7 volte il prezzo dell'abbonamento (119 dollari negli Stati Uniti, 36 euro in Italia, 69 euro in

Germania, 79 sterline nel Regno Unito, l'equivalente di 60 dollari in Cina e 15 dollari in India), cioè il miglior meccanismo di fidelizzazione mai inventato da un'azienda retail nel mondo. Questo ha permesso di superare i 100 milioni di membri nel 2018, e raggiungere i 150 milioni nel 2019 (più o meno divisi a metà tra Stati Uniti e resto del mondo, con una penetrazione ovviamente assai maggiore, superiore al 60%, delle famiglie nordamericane, rispetto a un 15% circa per il resto del mondo).

I circa 30 benefici associati a Prime spaziano da Prime Now (consegna gratuita in 2 ore su una selezione ristretta di articoli *fast moving* in oltre 50 città al mondo) a Prime Video (per produrre contenuti originali sono stati creati gli Amazon Studios, con serie dirette da Spike Lee o Woody Allen), Music, Photo, Twitch (giochi online), Audible (audiolibri), Reading e KOLL (Kindle Owners Lending Library), negli Stati Uniti consegne da Whole Foods via Prime Now, Key in Home o in Car delivery (consegne senza presenza di qualcuno a ricevere), Wardrobe Enhancement (per acquistare le taglie giuste), Fresh, Pantry, accesso prioritario alle offerte... ecc., ce n'è davvero per tutti i gusti. L'ultima aggiunta in termini di benefici per i clienti Prime da ottobre 2019 sono consegne gratuite di Amazon Fresh (alimentari, freschi) in una finestra di 2 ore in circa 2000 città degli Stati Uniti (eliminando il costo aggiuntivo di 14,99 dollari/mese solo per Fresh in aggiunta ai 119 dollari/anno dell'abbonamento Prime). Tutto questo grazie al nuovo standard di consegna in un giorno per i clienti Prime su tutto il territorio statunitense a partire dal 2019, e all'evoluzione della rete logistica di Amazon, sempre più fitta e vicina alle aree di maggior densità abitativa. A fine novembre 2019, solo negli Stati Uniti Amazon opera 162 FC (centri logistici), più altri 300 poli logistici tra aeroporti, *delivery hubs*, piccoli magazzini di Prime Now, *sortation centers* (centri di interscambio), rete logistica di Whole Foods. Nel resto del mondo sono circa 600, per un totale di 246 milioni di *square feet*, circa 23 milioni di metri quadrati (così ripartiti: 2/3 Stati Uniti, 1/3 resto del mondo, fonte MWPVL International).

Il solo valore dei benefici legati alle consegne gratuite è stimato in circa 130 dollari/anno, più generoso rispetto ai servizi rivali (ShopRunner, Shipt), mentre Walmart e Google hanno abbandonato programmi di membership a pagamento e offrono ora consegne gratuite semplicemente sopra un minimo di spesa di 35 dollari (che Amazon ha subito battuto abbassando il proprio minimo a 25 dollari). Il valore di Prime Now (consegna gratuita in due ore,

un'ora a 7,99 dollari, in competizione con Instacart che effettua consegne veloci per i concorrenti di Whole Foods come Kroger, Albertsons e Costco) è stimato in circa 180 dollari/anno.

Amazon gestisce una flotta di circa 40 Boeing 767 più qualche 737, in livrea Amazon Air o Prime Air, dovrebbe raddoppiare nei prossimi due anni. A Cincinnati è in costruzione un nuovo hub in grado di gestire oltre 100 aerei contemporaneamente. Per capire l'importanza e le dimensioni che ha raggiunto questo programma, basti considerare che nel 2019, da quando è stato annunciato che negli Stati Uniti la consegna Prime standard passa da 2-3 giorni a 24 ore, cioè *next day* su tutto il territorio statunitense, Amazon ha speso circa 800 milioni di dollari nel secondo e nel terzo trimestre in *network topology* (conformazione della propria rete distributiva), sostanzialmente per aggiungere capacità nei magazzini e nella rete di trasporto per avvicinare la merce ai consumatori e poterla così consegnare con la maggiore velocità annunciata. Nel solo terzo trimestre del 2019 Amazon ha assunto quasi 100.000 persone. Nel quarto trimestre del 2019 questo investimento aggiuntivo sarà di circa 1,5 miliardi di dollari.

Il valore di Prime Video è stimabile in circa 120 dollari/anno, leggermente inferiore a quello di Netflix (che si stima investa circa 7,5 miliardi di dollari in contenuti all'anno contro circa i 5 miliardi di Amazon, cioè circa il doppio di HBO e Hulu). Circa 85 dollari/anno è il valore di Music e Photo (60+25). KOLL e Prime Reading (un libro gratuito scaricabile al mese) valgono circa 110 dollari/anno, più gli audiolibri di Audible un altro 60 dollari/anno. Infine Twitch Prime sono altri 110 dollari/anno di valore per gli abbonati di Prime. La scomposizione del valore complessivo permette di comprendere meglio come questa offerta ibrida di benefici fisici (consegna) e digitali (accesso gratuito ai contenuti) abbia permesso di fidelizzare la base clienti e continuare ad attrarne di nuovi, soprattutto internazionalmente. Prime è stato a partire dal 2015 il moltiplicatore della crescita di Amazon, il singolo maggior fattore di accelerazione del volano che è questa immensa macchina di vendita e distribuzione. I clienti Prime comprano circa 3 volte più dei clienti non Prime, perché tendono a concentrare tutti gli acquisti su Amazon (solo l'1% dei clienti Prime visita siti concorrenti mentre acquista su Amazon, stima ILSR 2017).

Nel 2015 Amazon lancia il Prime Day, una giornata di offerte dedicate esclusivamente ai membri di Prime, nel giorno in cui ricorreva il ventesimo

anniversario della fondazione di Amazon, triplicando le vendite rispetto all'anno precedente. Nel 2019 si stima (Edison Trends, Coresight Research) un fatturato di 5,8 miliardi di dollari nel Prime Day, superando così la somma di Black Friday e Cyber Monday. O, se preferite, un intero anno di Italia e Spagna sommate.

Reviews (o ratings)

“Ti è piaciuto il libro che hai acquistato? Raccontalo ad altri lettori”: è capitato a tutti i clienti di Amazon di ricevere e-mail di questo tipo da Amazon, in cui ci sollecita a scrivere una recensione di un libro, o di un prodotto. “Hai recentemente acquistato un libro dal venditore xyz: sei soddisfatto del tuo acquisto? Valuta la transazione”, quando invece l’acquisto è avvenuto da un venditore terzo. A noi clienti di Amazon generalmente piace interagire con questo “gigante buono”, lasciare sulle sue pagine di prodotto una nostra recensione. Bene, stiamo facendo un bel regalo a Amazon. Anche valutare l’operato di un venditore terzo sulla piattaforma, un altro regalo. È anche grazie a queste recensioni che Amazon vende di più e ha una conversione record tra le aziende di e-commerce, perché aiuta i propri clienti a fare acquisti informati. Riesce a valutare l’operato dei venditori terzi grazie al feedback dei clienti di questi venditori terzi sulla piattaforma. Altrimenti brancolerebbe nel buio, così come senza recensioni sarebbe difficile farsi un’idea su quale sia il migliore tra una quantità di prodotti simili. Aver permesso ai clienti di pubblicare recensioni e di dare un giudizio sull’utilità di una recensione sono elementi di novità e sofisticazione che ci paiono oggi ovvi, ma che all’epoca in cui Amazon iniziò a pubblicare giudizi negativi non lo erano affatto.

A partire dal 2019 Amazon permette ai clienti di dare un semplice rating ai prodotti e alle transazioni compiute sulla piattaforma, per valutare la performance dei seller (dato che viene incluso negli algoritmi di valutazione). I rating si sono ovviamente moltiplicati rispetto alle review, visto che non è necessario scrivere un commento ma basta schiacciare il numero di stelline da 1 a 5. È attualmente in corso un’indagine in Germania sull’attendibilità e sull’origine di molte review. È noto infatti che esistono diverse agenzie di comunicazione specializzate nella produzione di “false” review, o review a pagamento, o review su commissione.

Seller

Sono quasi 3 milioni i venditori che hanno articoli in vendita sulla piattaforma di Amazon, di questi circa 500.000 non hanno effettuato vendite negli ultimi 12 mesi. L'1% ha vendite superiori a 1 milione di dollari, il 10% circa raggiunge 100.000 dollari. Sono dati rielaborati da Marketplace Pulse sulla base di dati rilasciati da Amazon nell'ottobre del 2019 in risposta alle richieste della commissione Antitrust del Congresso americano. Amazon dichiara 384.000 *individual sellers* e 514.000 *professional sellers*. I secondi pagano una commissione mensile di 39,99 dollari; i primi pagano 0,99 dollari ad articolo (ne vendono un massimo di 40 al mese) in aggiunta alle commissioni.

Shareholder Letter

La lettera annuale agli azionisti di Jeff Bezos racchiude saggezze e insegnamenti tratti dal business di Amazon, una fotografia che mette a fuoco gli eventi memorabili dell'anno appena trascorso nella vita del gigante di Seattle. Lo stile di Bezos è quello tipico della comunicazione di Amazon, pungente, ironico, leggero e divertente, con un intento promozionale, ma anche capace di aprire una finestra su un mondo in incessante evoluzione. A ogni nuova lettera agli azionisti è sempre allegata la prima del 1997, per mostrarne sia la visionarietà sia l'attualità, come a dimostrare che è veramente sempre ancora Day One. Amazon, pur enormemente cresciuta e cambiata, nei principi ispiratori è sempre la Amazon di quegli anni pionieristici del primo internet. Tutte le lettere, a partire dalla prima, sono scaricabili dal sito Amazon.com, alla sezione Investor Relations.

Two Pizza Teams

Una delle tante idee di Bezos riguardo all'organizzazione di Amazon è che sia meglio avere tanti piccoli team indipendenti, fatti al massimo da 8-10 persone, che possano essere sfamate con due pizze, da qui il curioso nome. L'idea sottostante è che team piccoli sono più agili, flessibili, autonomi, possono muoversi anche in parallelo tra loro (quindi essere messi in competizione, per assicurarsi che nessuno possa attardarsi e rimanere indietro), e soprattutto non hanno bisogno di coordinamento. Ogni forma

di comunicazione orale è sintomo di cattivo funzionamento di sistemi e processi: se tutti i processi sono ben disegnati e ottimizzati, non c'è più alcun bisogno di comunicare, perché tutto, come in un puzzle, si incastra perfettamente a comporre un unico quadro coerente. Si può dire che "funzioni di coordinamento" siano l'incubo di chi sta ai vertici di Amazon, al pari di una struttura ingessata, entropica e politica, che spreca tempo appunto a coordinare (attività non rivolta ai clienti) invece che innovare e migliorare costantemente tutto quello che riguarda l'offerta per i clienti. Team indipendenti promettono anche di tenere vivo lo spirito imprenditoriale e non soccombere invece a compiti amministrativi. Meno gerarchia, meno burocrazia e meno controllo. Una struttura aziendale semplificata alle sue minime parti costituenti, di tipo darwiniano, che replica in qualche modo la casualità presente in natura, un concetto alla base del libro di Nassim Taleb *Antifragile. Prosperare nel disordine* (2013).



Postfazione

Amazon ai tempi del Covid-19

Nei giorni in cui viene licenziato per la stampa questo libro, infuria l'epidemia di coronavirus Sars-CoV-2, un virus arrivato a inizio 2020 in Europa dalla Cina, in queste ultime settimane diffusosi rapidamente in tutto il mondo (tranne che in Antartide). Una catastrofe di portata storica, o biblica, che sta stravolgendo le più radicate abitudini della nostra società, a partire da quelle economiche e sociali.

Tra le misure di contenimento del contagio adottate in tutti i paesi, vi è il “distanziamento sociale”. Tutti relegati in casa, e scuole, attività produttive e negozi chiusi, tranne quelli essenziali: supermercati (e negozi che vendono quasi esclusivamente alimentari), farmacie, ferramenta, meccanici, benzinai, pompe funebri. Tutto il resto è chiuso. Pochissimi gli spostamenti, treni semivuoti, aerei a terra, autostrade e città deserte. Un'industria in crescita secolare da decenni in tutto il mondo come il turismo fermata di colpo, azzerata. Frontiere chiuse dovunque.

Per via della paura di contagio, e della chiusura dei negozi, sono letteralmente “esplose” le vendite online, in particolare le consegne di cibo a domicilio. Tutti i servizi disponibili nel giro di pochi giorni sono andati in tilt, le maggiori catene che offrono questo servizio hanno allungato i tempi di consegna fino a due settimane. Esselunga, il principale operatore online a livello nazionale per gli alimentari, ha fatto sapere che se riuscisse a evadere tutti gli ordini arriverebbe al 20% del fatturato complessivo attraverso il solo canale online, rispetto al 4% che riesce oggi a soddisfare. Quindi un aumento potenzialmente di 5 volte, da circa 350 milioni a 1,8 miliardi di euro di fatturato. Tanto per dare l'idea delle proporzioni del fenomeno che questa emergenza sanitaria sta scatenando in Italia.

Amazon, nei giorni in cui l'epidemia ha iniziato a colpire l'Europa e il Nord America, a fronte del rallentamento nelle consegne, ha annunciato di voler immediatamente assumere 100.000 persone. Walmart 150.000, gli altri retailer americani di beni di prima necessità (come Target, Costco) e catene di farmacie (cvs, Walgreen) decine di migliaia di nuovi posti ciascuno. Prime Now di Amazon (consegne in una o due ore) ha allungato i tempi di consegna fino a dieci giorni. L'evasione degli ordini di Amazon si concentra ora in maniera prioritaria sui beni di prima necessità; gli altri ordini restano in coda. In alcune province, come Bergamo e Brescia, le più colpite dai contagi di Covid-19, i corrieri hanno smesso di effettuare consegne. Dopo che alcuni dipendenti sono risultati positivi ai test del Covid-19 in vari paesi, Amazon è stata colpita da ripetuti scioperi spontanei, come in alcuni centri di distribuzione italiani e francesi, dove i lavoratori lamentano la mancanza di dispositivi di protezione individuali e di non poter rispettare le misure di distanziamento, a causa del repentino picco di lavoro.

Dal momento in cui i mercati finanziari di tutto il mondo hanno preso coscienza delle disastrose conseguenze del sostanziale arresto delle principali economie del G-20, ci sono state correzioni nei principali listini azionari nell'ordine del 30-40% in pochi giorni nel marzo del 2020. Il petrolio è arrivato a perdere il 30% in un giorno, non era mai successo. Pochi titoli si sono salvati dal crollo generale, quelli delle società telefoniche, delle *utilities*, delle banche online, di Netflix e Amazon, ribattezzati *stay-at-home stocks*, azioni per scommettere su un aumento dei consumi domestici (*panem et circenses*) di una popolazione mondiale ormai reclusa in casa (si parla, anche in Italia, di *lockdown*, che riguarda miliardi di persone, da Parigi a Londra, da New York a Nuova Delhi, da Hong Kong a Singapore). L'azione di Amazon è arrivata a contenere le perdite a meno del 20% nel momento peggiore del calo dei mercati.

Si profila all'orizzonte un nuovo mondo, una nuova socialità nata da questa emergenza sanitaria della quale ancora non riusciamo a intuire le piene, drammatiche conseguenze. Quello che già ora vediamo, tuttavia, è che, finché non verrà scoperto un vaccino in grado di proteggerci dal Covid-19, le misure di "distanziamento sociale" sono le uniche in grado di rallentare l'espansione del contagio. Un mondo quindi nel quale le consegne a domicilio (di beni fisici o digitali) saranno il canale tendenzialmente prevalente, preferito da consumatori che malvolentieri si avventurano fuori

casa. Un mondo nel quale Amazon (e nella sua scia tanti altri servizi simili) avrà un ruolo sempre più, inevitabilmente, centrale.

Marzo 2020



Cronologia

- 1994: 1° novembre registrazione dell'URL Amazon, che sostituisce l'iniziale Cadabra Inc. del luglio 1994.
- 1995: 3 aprile, primo ordine sul sito in versione beta, libro scientifico da parte di John Wainwright – il nome di uno degli edifici del campus di Lake Union. *One million titles, consistently low prices*, recita la home page di colore azzurro, che mostra una grande A dalla quale fuoriesce un piccolo corso d'acqua. Partono facendo 40% di sconto sui bestseller, 10% sugli altri libri che comprano pagando il 50% del prezzo di copertina. Spese di spedizione \$3,95 per ordini di un libro. Tutti i libri vengono acquistati dai due principali distributori librari, Ingram e Baker&Taylor.
- 1995: a giugno iniziano le review scritte dai lettori. Bezos pensa che sia fondamentale consigliare i clienti, aiutarli a fare *informed purchase decisions*, decisioni di acquisto informate. Si hanno reazioni irritate degli editori i cui libri ricevono cattive review.
- 1995: 16 luglio, il sito beta, aperto a un numero ristretto di utilizzatori, va live per tutti. Nel primo mese spediscono libri nei 50 Stati americani e in 45 paesi stranieri. Già da queste prime settimane accumulano arretrati, sprofondando in molti più ordini di quanto non siano preparati a gestire. Si lavora fino a tarda notte per impacchettare e spedire.
- 1995: 9 agosto, IPO Netscape Communications: offerta a un prezzo di 28 dollari, chiude a 75. Dai documenti presentati per l'IPO nel marzo 1997 si apprende che la famiglia di Bezos investe quell'anno un totale di 240.000 di dollari in due tranches. Nei primi due anni di attività Amazon perde circa 350.000 dollari.
- 1995: in estate Bezos raccoglie un milione di dollari da vari investitori, valutando Amazon 6 milioni di dollari. Aveva previsto da piano di raggiungere 74 milioni di fatturato nel 2000, o 114 se le cose fossero andate davvero bene. Aveva previsto un moderato utile.
- 1995: viene fondata eBay (inizialmente nota come AuctionWeb).
- 1996: in marzo, nuovi uffici e magazzino a SoDo. Primo articolo del *Wall Street Journal* su Amazon. Gli ordini raddoppiano immediatamente. In estate parte uno dei primi programmi di *affiliate marketing*: ai siti che indirizzano clienti al sito di Amazon viene riconosciuta una commissione dell'8% dei ricavi. John Doerr di Kleiner Perkins Caufield investe 8 milioni per una quota del 13% di Amazon, valutando l'azienda 60 milioni. Non poco per una start-up con 150 dipendenti, di cui circa 50 nel primo magazzino, che nel 1996 perse 5,8 milioni su un fatturato di 15,8 milioni. Barnes & Noble aveva ricavi di 2 miliardi di dollari. Doerr entra nel consiglio di amministrazione di Amazon. L'accesso al capitale e la fiducia concessa da una dei maggiori venture capitalist della Silicon Valley sono un forte amplificatore delle ambizioni di Bezos: da qui origina uno dei motti della prima ora, *get big fast*. Da qui parte una corsa contro il tempo per mantenere sempre un vantaggio sui concorrenti e stabilire una posizione e un brand dominanti nella nuova frontiera del digitale. In estate nuovo trasloco degli uffici nel Columbia building su Second Avenue (a pochi isolati dal

- centrale Pike Place market), e del magazzino in uno spazio di 93.000 *square feet* in Dawson Street, nel sud di Seattle.
- 1996: in autunno, lancio di Similarities, primo tentativo di personalizzazione del sito basato sugli acquisti precedenti dei clienti. Bookmatch, un sistema sviluppato dal MIT Media Lab, che lo aveva di poco preceduto, viene abbandonato perché troppo complicato (richiedeva che i clienti votassero una serie di titoli per definirne i gusti letterari).
- 1997: 15 maggio, IPO con Deutsche Bank, analista il famoso Frank Quattrone. Amazon incassa 54 milioni di dollari a un prezzo di 18 dollari, valutazione 438 milioni di dollari. L'azione sta per un mese sotto il prezzo di emissione. All'epoca spediscono circa 50.000 libri al giorno.
- 1997: in agosto è fondata Netflix.com, servizio di video in streaming.
- 1998: ai libri di Amazon si aggiungono Musica e DVD. L'intestazione sulla home page cambia da *Earth's Largest Bookstore* a *Earth's Biggest Selection*. Per finanziare la crescita vorticoso prima emissione obbligazionaria a maggio di 326 milioni di dollari.
- 1998: la prima *Shareholder Letter* viene pubblicata con il bilancio del 1997. Da allora viene ripubblicata ogni anno insieme alla nuova *Shareholder Letter*, per mostrare che gli obiettivi di fondo e i principi secondo cui opera Amazon non sono cambiati negli anni. Questa prima lettera agli azionisti diventa da subito il Sacro Graal di Amazon, venerata con zelo quasi religioso.
- 1998: nelle settimane prima di Natale viene lanciato un programma di emergenza denominato "Save Santa", il backlog di ordini inevasi stava crescendo a dismisura, il magazzino di Dawson non era sufficiente al picco di ordini (un nuovo FC in Delaware non era ancora a piena capacità), vennero chiamati tutti i dipendenti e familiari a dare una mano per aiutare a smaltire per tempo l'arretrato, un'emergenza che porterà a massicci investimenti in infrastruttura logistica. L'emergenza si ripeterà l'anno seguente, subito dopo Thanksgiving, il giorno del Ringraziamento, con centinaia di dipendenti mandati in Delaware, Georgia e Nevada ad aiutare per due settimane a smaltire gli ordini inevasi accumulatisi per l'aumento di traffico legato al picco di Natale.
- 1998: in agosto viene lanciata per ogni categoria la bestseller list, Amazon Sales Rank, aggiornata in tempo reale in base alle vendite.
- 1998: in autunno Bezos è uno dei primi investitori privati in Google (IPO 2004).
- 1998: acquisizione di Telebuch (Germania), BookPages (Regno Unito), che il 15 ottobre dello stesso anno diventano rispettivamente Amazon.de e Amazon.co.uk: ha inizio così l'espansione internazionale. Vengono fissati i primi sei *Leadership Principles* di Amazon (in seguito quattordici): *customer obsession, frugality, bias for action, ownership, high bar for talent, innovation*. Per assicurare l'implementazione di *high bar for talent*, viene lanciato il programma dei *bar raisers*, che Bezos mutua dalla vicina Microsoft. Per rinforzare il *bias for action*, viene istituito un premio *Just do it* (un paio di scarpe Nike usate).
- 1998: Amazon chiude l'anno con un fatturato di 610 milioni di dollari e perdite di 125 milioni di dollari.
- 1999: in febbraio, seconda emissione obbligazionaria convertibile da 1,25 miliardi di dollari al 4,75%. Siamo in piena bolla di internet, flussi di capitale inondano il settore. Segue una terza, provvidenziale emissione obbligazionaria, Eurobond convertibile a un tasso del 6,9% da 670 milioni di dollari a febbraio 2000, appena prima dello scoppio della bolla. Grazie a questa liquidità vengono chiuse una serie di acquisizioni, come IMDB, Alexa, Exchange.com, Accept.com, Junglee (una delle prime *price comparison engines*, poi trasformata da Amazon in Shop the Web e infine chiusa dopo pochi mesi – investimento di 170 milioni di dollari in azioni) e quote in aziende online come Pets.com, Homegrocer.com, Gear.com, Wineshopper.com, kozmo.com (poi in larga parte chiuse subito dopo lo scoppio della bolla di internet a inizio 2000). Inizia la presenza internazionale con Regno Unito e Germania.
- 1999: in marzo si lancia Amazon Auctions, tentativo infruttuoso di competere testa a testa con eBay

che aveva allora già raggiunto un grosso vantaggio (225 milioni di dollari di ricavi nel 1999), destinato poi a evolvere in zShops, piattaforma per venditori terzi da cui discende l'attuale Marketplace. Sempre a marzo, sull'onda dell'entusiasmo che ha contagiato l'intero settore e ha spinto l'azione di Amazon a nuovi massimi (come tutto il resto del settore legato a internet), Bezos dichiara in un discorso alla AAP (American Association of Publishers) che Amazon vuole diventare il sito nel quale sarà possibile comprare tutto, "the everything store".

1999: 31 maggio, la copertina del settimanale finanziario *Barrons* dedicata a Amazon, con il titolo "Amazon.bomb", mette in evidenza le crescenti perdite di Amazon e il rischio rappresentato dall'entrata in scena di due colossi come Walmart e Barnes & Noble, che avrebbero facilmente potuto schiacciare Amazon, impedendole di generare mai un profitto.

1999: a giugno Joe Galli viene assunto come DG, entra a far parte del consiglio di amministrazione. Tutto l'S-team (così rinominato da J-team, Jeff-team in precedenza) ora riporta a Galli, il quale a sua volta riporta a Bezos. Galli è assunto per portare rigore operativo e maggior controllo. Bezos si dedicherà a sviluppo di nuovi prodotti, PR, e alla famiglia.

1999: in estate, nuovo trasloco della sede centrale nel Pacific Medical Center building, sulla I-5 Highway. In Europa aprono due centri di distribuzione, in Regno Unito e Germania.

1999: prosegue l'espansione delle categorie di prodotto. A settembre aprono Giocattoli ed Elettronica di consumo. Il primo Natale del negozio di giocattoli è una scommessa vinta: acquistati 120 milioni di dollari, venduti 70 milioni di dollari, il resto liquidato all'80% di sconto nelle prime settimane dell'anno seguente. Il negozio di elettronica, con selezione interamente acquistata da distributori sul mercato secondario, raggiunge un fatturato nei primi 4 mesi simile a quello dei giocattoli.

1999: in autunno viene concesso il brevetto per "1-click order", la possibilità di completare un ordine con una sola operazione, grazie a dati di carta di credito e spedizione salvati nel sito. A fine anno Amazon fa causa a Barnes & Noble che aveva lanciato il proprio "1-click order" e vince, costringendo B&N ad aggiungere passaggi prima del check-out. Il brevetto viene invece dato in licenza a Apple l'anno seguente.

1999: apre Fernley in Nevada, il più grosso *distribution center* (come vennero allora chiamati, da un team di ingegneri assunti da Walmart) di Amazon fino ad allora, e altri 4 a Atlanta, in Kentucky e Kansas. L'emergenza di "Save Santa" si ripete nuovamente, subito dopo Thanksgiving, con centinaia di dipendenti mandati per due settimane in Delaware, Georgia e Nevada ad aiutare a smaltire gli ordini inevasi accumulatisi per l'aumento di traffico legato al picco di Natale (vendite raddoppiate rispetto al 1998).

1999: 27 dicembre, Jeff Bezos viene nominato "Time person of the year", "King of cybercommerce".

2000: a gennaio, dopo il Q4 (quarto trimestre) del 1999, il trimestre "più pazzo" nella storia di Amazon, non si riesce a chiudere i libri dell'anno, tanto confusa è la situazione dei prodotti giacenti nei magazzini. Non va meglio agli altri retailer (ToysRus), multati dalla FTC per ritardi nella spedizione degli ordini ai clienti. Il Nasdaq tocca i massimi il 10 marzo, per poi iniziare una lunga discesa che lo porterà a perdere il 70% della capitalizzazione complessiva. L'azione di Amazon raggiunge un massimo a 107 dollari, dal quale non farà che scendere per i due anni successivi, vittima della propria caotica crescita. Dopo "get big fast", si apre una nuova fase nella storia di Amazon: "get our house in order". La crescita vorticoso genera caos: per esempio, dopo il lancio della categoria casa e cucina nell'autunno del 1999, i sistemi negli FC per il ricevimento di piatti, padelle e coltelli, chiedono ancora se si tratta di "paperback o hardcover", come fossero libri. Il focus degli ormai quasi 8000 dipendenti passa dalla crescita all'efficienza operativa e alla marginalità. Molti di questi lasceranno Amazon nei due anni seguenti (piano nel 2001 per tagliare il 15% della forza lavoro). L'abbondante liquidità (1 miliardo) e il ciclo negativo del capitale circolante salveranno Amazon dal fallimento che colpisce quasi tutte le .com americane.

2000: termina a luglio, dopo un anno, l'"esperienza/esperimento" del CEO Joe Galli, che lascia Amazon.

Il suo contributo più importante nella storia di Amazon resterà aver assunto Jeff Wilke (da Allied Signal) a capo della logistica di tutta l'azienda. A inizio anno era stato assunto Diego Piacentini (da Apple) per dirigere le attività internazionali di Amazon.

2000: in agosto Amazon e ToysRus annunciano un accordo di collaborazione decennale. ToysRus avrebbe stoccato i propri prodotti nei magazzini di Amazon, e utilizzato Amazon come unico canale di vendita su internet. È l'inizio del business 3P, cioè Amazon come piattaforma di vendita per altri retailer. Bezos pronostica che quando Amazon sarà un business da 200 miliardi di ricavi, lo sarà per metà come retailer, per metà come piattaforma di vendita per terze parti, pagata con una commissione percentuale sui ricavi del venditore terzo. Seguiranno altri accordi, con Target (annunciato l'11 settembre 2001), Borders e Circuit City, entrambe fallite dopo la recessione del 2008-2009, mentre ToysRus chiude i battenti nel 2018 (la partnership con ToysRus finirà in tribunale per non rispetto del contratto da parte di Amazon, che perderà la causa).

2000: 31 agosto, apertura del sito Amazon.fr.

2000: 31 ottobre, apertura del sito Amazon.co.jp.

2000: a novembre viene lanciato Marketplace, partendo dalla categoria libri. Venditori di libri usati possono mostrare direttamente sulla pagina di dettaglio dei vari titoli le loro offerte, vicino a quelle di Amazon di libri nuovi. Fino ad allora l'offerta dei venditori terzi (listati su zShops, l'evoluzione di Amazon Auctions, la risposta a eBay, allora molto più efficace nell'attrarre venditori sul proprio sito) non aveva funzionato perché erano segregati in un silos separato dal sito principale, ricevendo traffico solo grazie a un link detto *crosslinks*, che aveva evidenti incongruenze. La nascita del nuovo business delle terze parti è legato all'intuizione di aprire la pagina di dettaglio dei prodotti venduti da Amazon direttamente ai venditori. Proteste della AAP (American Association of Publishers) e della Authors Guild che paventano la perdita di business per gli editori e di royalties per gli autori in favore della vendita dei meno cari libri usati. La mossa indispette tutti, dentro e fuori Amazon, generando tensioni per gli anni a venire. È Bezos contro tutti.

2000: Amazon raggiunge un fatturato di 1,64 miliardi e 1,4 miliardi di perdite. Nel 1996, poco dopo il lancio, Bezos aveva previsto di fatturare, nella migliore delle ipotesi, 114 milioni e produrre un moderato utile.

2000: Bezos fonda a Kent, un sobborgo di Seattle, Blue Origin. Impresa di esplorazioni spaziali il cui motto è il latino *gradatim ferociter*, con una piuma tra le due parole. Blue Origin ha ricevuto finanziamenti e collabora con la NASA, e con Air Force, l'aeronautica militare statunitense. Compete con SpaceX di Elon Musk (fondatore di Pay Pal e poi di Tesla) e con Virgin Galactic di Richard Branson per abbassare i costi dell'esplorazione spaziale e renderla accessibile al pubblico.

2001: a gennaio, prima ristrutturazione di Amazon: vengono chiusi quattro centri logistici negli Stati Uniti e licenziati 1500 dipendenti.

2001: a marzo le stock option dei dipendenti vengono riprezzate, dopo la caduta del corso azionario di Amazon, scesa da 107 a meno di 10 dollari, scambiando tre delle vecchie azioni per una al nuovo prezzo (le vecchie stock option erano ormai completamente prive di valore).

2001: 19 maggio, Apple apre il suo primo negozio, a Tyson's Corner Center, Virginia. Nel bel mezzo del boom dell'e-commerce, molti pensano che Steve Jobs non capisca le potenzialità di internet, e non si renda conto che internet sta disintermediando tutto, anche i negozi fisici. Oggi i negozi di Apple sono oltre 500 in 18 paesi, vengono visitati ogni giorno da oltre 1 milione di persone.

2001: a maggio, IPO di Netflix a 15 dollari.

2001: a luglio, dopo aver studiato in dettaglio Walmart e Costco, Bezos inaugura l'era di Amazon *every day low prices*: essere sempre allineati ai prezzi più bassi della concorrenza sull'intero assortimento. Di qui la frase, spesso citata internamente, pronunciata in una conference call con gli analisti: "Ci sono due tipi di aziende, quelle che si impegnano per far pagare di più, e quelle che lavorano per far pagare di meno. Noi saremo nel secondo campo".

2001: in autunno Jim Collins (autore del libro *Good to Great*) presenta il concetto di *flywheel* a un management offsite di Amazon. Ci sono già quasi tutti gli elementi del celebre disegno circolare della *flywheel* di Amazon: prezzi bassi e venditori terzi sulla piattaforma aiutano a generare più traffico e migliori condizioni, che per i clienti consistono in prezzi più bassi. E così via. Manca ancora Prime, il programma di fidelizzazione che diventerà dopo il lancio il principale motore di crescita di Amazon. Iniziano però sperimentazioni con il *free shipping* (per ordini inizialmente superiori a 100 dollari, poi denominato Free Super Saver Shipping, con la soglia scesa progressivamente fino a 25 dollari). Per finanziare i prezzi bassi vengono tagliati i costi, a partire da quelli di ADV (la televisione riprenderà solo con il lancio di Kindle) e marketing (ancora oggi un dipartimento centrale di marketing da Amazon non esiste, l'equivalente si chiama "Traffic").

2001: Q4 è il primo trimestre in utile per 5 milioni di dollari, 1 cent ad azione. La quota degli ordini dei venditori 3P sul totale raggiunge il 15%. A fine gennaio 2002, quando i risultati vengono annunciati, il titolo sale del 25% e si riporta sopra i 10 dollari.

2002: è il primo anno in utile. Q1 2001 è stato il primo trimestre "ordinario" (cioè non il picco usuale del quarto trimestre) di ricavi sopra 1 miliardo di dollari. Questo avviene nel contesto di un anno nel quale falliscono tantissime delle aziende nate grazie agli abbondanti capitali investiti durante gli anni del boom di internet.

2002: a giugno, apertura del sito canadese di Amazon.

2004: in agosto, acquisizione di Joyo, libreria online cinese per 75 milioni di dollari, che poi diventa a settembre Amazon Cina. Alibaba, il principale sito di e-commerce cinese, era stato lanciato nel dicembre 1998.

2004: a Sunnyvale, in California, viene fondato Lab126 per lo sviluppo dei dispositivi di lettura Kindle.

2005: a febbraio, lancio di Prime, inizialmente a un prezzo annuale di 79 dollari.

2005: a novembre, lancio di Mechanical Turk.

2006: debuttano Amazon Simple Storage Service (S3) e Amazon Elastic Compute Cloud (EC2), attraverso siti virtuali che abilitano l'utilizzo delle infrastrutture di Amazon per una serie di servizi (*web hosting, scalable storage*), poi AWS, Amazon Web Services. Amazon fa leva sulla stessa infrastruttura sulla quale gira il proprio e-commerce, si paga una tariffa solo per l'utilizzo dei servizi.

2006: a dicembre fallisce Tower Records. Sempre a dicembre Amazon lancia Endless.com (*fashion*), Javari, che offre *free overnight shipping, free returns* come sfida a Zappos, e per mettere pressione e spingere per una transazione di fusione e acquisizione che il fondatore di Zappos non voleva.

2007: Amazon 14,8 miliardi di dollari, Barnes & Noble 5,4, eBay 7,7: un altro traguardo. In luglio la capitalizzazione di Amazon per la prima volta supera quella di eBay, la Borsa identifica in Prime uno dei motori della crescita (sempre sopra 30%, per esempio Q1 2007 al 32%) e capisce cos'è la *flywheel* di cui Bezos parla spesso.

2007: in agosto, lancio di Fresh a Seattle.

2007: 19 novembre, lancio di Kindle (Fiona, in codice). Tutta la lista dei bestseller del *New York Times* è offerta a 9,99 dollari. "È la cosa più importante che abbiamo fatto", dichiara Bezos a *Newsweek*, "è molto ambizioso pensare di poter migliorare qualcosa di così altamente evoluto come il libro." Il primo Kindle, frutto di 3 anni di sviluppo nel Lab126, costa 399 dollari. In poche ore dal lancio si esaurisce la prima scorta di 25.000 lettori.

2007: Amazon assume Doug Herrington (webvan) per sviluppare gli alimentari.

2007: Amazon compra Shopbop, per iniziare a sviluppare *fashion. Softlines* (abbigliamento) era ancora gestita dentro *hardlines* (elettronica, casa e cucina) sotto Russell Grandinetti. Bezos inizia a "dichiarare" le proprie ambizioni: per diventare un retailer da 200 miliardi di dollari (che erano le dimensioni di Walmart a metà dello scorso decennio), occorre sviluppare alimentari e abbigliamento.

2008: in aprile New York, primo tra gli Stati americani, adotta una legge che obbliga Amazon a pagare la *sales tax* (i prezzi aumentano così tra il 5 e il 10%), sulla base del fatto che un sito affiliato che passasse a Amazon un cliente raccogliendo una commissione era trattato alla stregua di una presenza fisica di negozio. Nel 2012 raggiungerà poi un accordo con gli Stati di Texas, South Carolina, Pennsylvania e Tennessee, e in seguito con la California.

2008: Amazon compra Audible, audiolibri, per 300 milioni di dollari e AbeBooks.co.uk, libri rari, antichi e usati.

2008: Amazon compra per 90m di dollari il 32% di Lovefilm (allora un business di DVD rental in Regno Unito e Germania).

2009: a febbraio esce Kindle 2 (Turing, in codice), presentato alla Morgan Library. Lancio di Encore, programma di self-publishing: agli autori spetta il 70% dei ricavi; è concorrenza diretta agli editori; scoppia una querelle con Harper Collins e Hachette sugli sconti. Questi due editori, con Simon & Schuster, Penguin, Macmillan e Random House, si incontrano per studiare come resistere alle incursioni di Amazon, e soprattutto contrastare il prezzo di 9,99 dollari imposto su Kindle per le novità (*the 9.99 problem*). Ne deriveranno indagini delle autorità antitrust europee e americane per collusione, che si risolveranno a favore di Amazon. Il prezzo di 9,99 esercita un'enorme pressione sugli editori, ma anche sulle librerie tradizionali, escluse dal canale di vendita digitale, e pregiudicate dai prezzi più alti dei libri cartacei. Tutti gli editori eccetto Random House passano all'*agency model*, sono loro i venditori, fissano loro il prezzo, e riconoscono al retailer una commissione del 30%.

2009: a luglio Amazon acquista Zappos per 1,2 miliardi di dollari in azioni (il fatturato 2018 di Zappos sarà di 1 miliardo). Più che la pressione di Endless.com (sito specializzato in moda lanciato a fine 2006, poi confluito in Amazon.com), fu la recessione (da dicembre 2007 a luglio 2009) a convincere Zappos a vendere. Avevano difficoltà a finanziare la crescita (magazzino), crescita scesa al 10% durante la crisi.

2009: fallisce Circuit City, il più grosso retailer di elettronica di consumo (al picco 12 miliardi di dollari di ricavi, 700 negozi, 34.000 dipendenti). Dal 2001 al 2005 Amazon aveva gestito le loro vendite internet. Transizione da modello basato su alti margini e *salesforce* pagata a commissione, a modello totalmente self-service (Amazon) e/o margini bassi (Best Buy, Walmart, Costco).

2009: Target annuncia che terminerà anticipatamente l'accordo grazie al quale Amazon gestiva Target.com dal 2001 (era stato rinnovato per altri 5 anni nel 2006). Dal 2011 gestisce il proprio sito con IBM e Oracle.

2009: a fine anno, "guerra dei prezzi" tra Amazon e Walmart.com. Walmart abbassa prezzi su novità altovententi prima a 10 poi a 9 dollari, ma Amazon in poche ore si allinea. Target si aggiunge. Walmart e Target non avevano capito che era troppo tardi per fare male a Amazon, e che la leva prezzo era ormai quindi un'arma spuntata.

2009: a novembre, Barnes & Noble lancia il proprio lettore Nook.

2010: a gennaio Apple lancia l'iPad, con iBookstore, la propria libreria virtuale da cui comprare libri per lettura su iPad. Firma con gli editori contratti di *agency* (tranne Random House, che passerà dal modello *wholesale* ad *agency* a marzo 2011, seguendo gli altri editori maggiori), grazie al quale incassa una commissione del 30%, lasciando agli editori la decisione dei prezzi di vendita al pubblico (il retailer diventa appunto agente, non fissa il prezzo a propria discrezione). La presentazione dell'iPad fu l'ultima apparizione pubblica di Steve Jobs. Poche settimane dopo Amazon notifica alla Federal Trade Commission e al Department of Justice che Apple e i 5 editori colludono per alzare i prezzi degli e-book al pubblico (a 12,99 e 14,99 dollari) per cercare di imporre a Amazon prezzi più alti di 9,99 (*collusion e price fixing*). Segue una inchiesta nell'aprile del 2012 che vede i 5 editori raggiungere un accordo extragiudiziario, mentre Apple è condannata in primo (giugno 2015) e secondo grado (marzo 2016) a pagare la cifra di 450 milioni di dollari per violazione dello *Sherman Antitrust Act*.

2010: a febbraio Microsoft lancia Azure, concorrente di AWS. Alibaba lancerà il proprio servizio Aliyun solo a luglio 2015.

2010: a novembre Amazon acquista Quidsi.com per 540 milioni di dollari. Walmart, che ne aveva offerti 600, perde. In agosto Amazon ha lanciato Amazon Mum, programma che abbassa il prezzo dei pannolini del 30% attivando *subscribe and save*; in tutto gli stessi pannolini che Quidsi vende a 45 dollari costano meno di 30 per chi si iscrive a Amazon Mum. Un mese dopo l'acquisizione di Quidsi, il programma viene riaperto (dopo essere stato chiuso subito dopo l'acquisizione) con sconti assai meno generosi. Il fondatore di Quidsi Marc Lore fonderà poi la piattaforma Jet.com, acquisita da Walmart nel 2017, diventando capo di Walmart.com.

2010: a novembre, lancio di Amazon.it.

2010: Amazon acquista BuyVIP e Diapers.com.

2010: nel corso dell'anno apre il campus di South Lake Union, una serie di edifici (oggi 44) che ospitano la sede centrale di Amazon, su terreni di circa 2,5 km quadrati, acquistati dal fondatore di Microsoft Paul Allen che intendeva crearvi un polo di biotecnologia. L'ufficio di Jeff Bezos è in un edificio detto Day One North. A Seattle nel 2018 lavorano per Amazon circa 45.000 persone.

2011: a gennaio Amazon completa l'acquisizione del 68% di Lovefilm per circa 300 milioni di dollari. Un mese dopo annuncia il lancio di Amazon Prime Video negli Stati Uniti.

2011: a febbraio fallisce Borders, la seconda catena di librerie statunitensi – 3,4 miliardi di dollari il fatturato al picco nel 2002. 10.700 dipendenti perdono il lavoro. Hanno locazioni di durata ventennale, che rinegoziavano per chiudere i negozi meno profittevoli. Ma nella crisi non riescono a rifinanziarsi, anche per via della crescita di Amazon e il lancio di Kindle.

2011: a febbraio Amazon Video diventa Instant Video.

2011: a marzo, lancio di Amazon Appstore. Anche Random House passa al contratto di *agency*.

2011: ad aprile Jeff Bezos, vicepresidente di Amazon Publishing, assume Larry Kirschbaum per sviluppare la casa editrice di Amazon. Nella *Shareholders Letter* Bezos scrive: “perfino i gatekeeper ben intenzionati rallentano l'innovazione”, con riferimento alle case editrici dell'epoca analogica, dei dinosauri in quella digitale. È chiaro l'intento di disintermediare gli editori e diventare la piattaforma che connette gli autori con il pubblico dei lettori.

2011: dal 1° luglio la California inizia a ricevere imposte su tutte le vendite di Amazon a residenti nello Stato. Frutto del pressing di Spitzer quando era governatore dello Stato di New York nel 2007-2008. La legge entra in vigore nello Stato di New York nell'agosto 2008 e Amazon fa ricorso, ma perde. Il “trick” erano gli *affiliate websites*, che facevano referral di clienti, e vengono quindi considerati alla stregua di (indiretti) *storefronts* per acquisizione di clienti.

2011: a settembre, lancio di Amazon Locker e del Kindle Fire, e di Amazon.es.

2011: Amazon acquista Book Depository, venditore di libri online del Regno Unito.

2011: a dicembre, lancio di una controversa app di comparazione di prezzi (attraverso la telecamera del telefono i clienti di Amazon possono scansare istantaneamente il codice a barre di un articolo presente in un negozio e ricevere informazioni sul prezzo rispetto a Amazon). Si rivela un autogoal di comunicazione, un attacco frontale ai retailer fisici, che solleva accuse di arroganza e spietatezza nei confronti di Amazon. Segue un memo di Bezos intitolato Amazon.love, distribuito ai membri del S-team in un offsite, su come vorrebbe che Amazon venisse percepita esternamente, dai clienti e non solo.

2012: per la concorrenza di Nook (Barnes & Noble), Kobo, iBookstore (e poi Tolino), la quota di Kindle progressivamente scende dal 90% di quest'anno al 50% degli anni successivi.

2012: Amazon rinuncia all'esenzione delle tasse statali, incluse quelle di Nevada e Texas dove aveva combattuto battaglie legali accese. Il lancio del Kindle Fire, quindi le ambizioni di vendita di prodotti potenzialmente mass market, e la necessità di aprire centri logistici vicino alle grandi città per poter offrire *same day* (lancio di Fresh a San Francisco e Los Angeles) erano stati motivi più che

validi per abbandonare il vantaggio fiscale della prima ora in favore della crescita in nuovi ambiti.

2012: a febbraio, lancio del sito brasiliano.

2012: a marzo, Amazon acquista Kiva Systems, automazione della logistica, per 775m di dollari in contanti.

2012: a settembre, lancio del modello Kindle Paperwhite.

2012: a novembre, audizione al PAC (Public Accounts Committee, guidato da Margaret Hodge), una commissione parlamentare inglese, di Andrew Cecil, direttore per le Relazioni istituzionali di Amazon a Bruxelles. Il governo inglese vuole capire in base a quale organizzazione fiscale Amazon è riuscita a pagare nel Regno Unito tasse stimate intorno al 2%, accusandola quindi insieme ad altre multinazionali come Starbucks e Google di “tax avoidance”. Pochi mesi dopo la sfortunata audizione (Cecil risponde a quasi tutte le domande di Hodge “le farò sapere, ora non sono in grado di rispondere”, al punto che lei domanda “ma abbiamo invitato a testimoniare la persona giusta?”) il direttore di Amazon lascia la società. Da notare che la commissione del governo inglese, ricevuta il giorno dopo l’audizione una lettera, nella quale Amazon rivela per la prima volta il fatturato realizzato nel Regno Unito (nel 2011 ricavi per 2,91 miliardi di sterline, da 2,36 miliardi nel 2010 e 1,86 miliardi nel 2009), la rende pubblica.

2012: a dicembre, prima conferenza per 6000 sviluppatori di AWS a Las Vegas.

2011-2012: la capitalizzazione di Amazon oscilla a lungo intorno al livello dei 100 miliardi di dollari, mentre Apple nel 2012 raggiunge già un picco di 660 miliardi. Microsoft capitalizza circa due volte e mezzo Amazon.

2013: a giugno parte Amazon India, inizialmente solo come piattaforma, senza attività retail, per la quale è necessario trovare un partner locale al 51%.

2013: ad agosto, lancio di Amazon Messico. Sempre ad agosto Bezos compra il *Washington Post*.

2013: a novembre, lancio del sito australiano.

2013: a novembre chiudono gli ultimi 300 negozi Blockbuster.

2014: a gennaio il Senato francese vota una legge detta “anti-Amazon”, che proibisce di fornire un servizio in dumping nella spedizione di libri venduti online (per i quali vige un tetto agli sconti del 5%, per la legge Lang del 1981), che non può quindi essere gratuita. Sia Amazon sia FNAC si adeguano nel giro di qualche mese, fissando il prezzo per la spedizione a 1 centesimo.

2014: a giugno, lancio del Fire Phone (fallimentare).

2014: ad agosto Amazon acquista Twitch, piattaforma interattiva di giochi elettronici, per 1 miliardo di dollari.

2014: a ottobre Amazon raggiunge un accordo con Simon & Schuster e Hachette che possono così passare al modello di *agency* per la vendita di libri su Kindle (sono così gli editori a fissare il prezzo di vendita, non Amazon).

2014: a novembre, lancio del sito olandese.

2014: lancio di Prime Now.

2015: lancio di Echo, dispositivo a comando vocale basato sul software detto Alexa (nome ispirato dall’antica biblioteca di Alessandria d’Egitto).

2015: per la prima volta, oltre il 50% delle ricerche inerenti a prodotti non viene più effettuato su Google, ma direttamente su Amazon.

2015: ad aprile, lancio di Amazon Business, sito di vendita specializzato per aziende private e pubbliche amministrazioni.

2015: ad agosto esce un lungo reportage del *New York Times* (<https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>) che illustra, citando testimonianze e casi reali, il clima di “concorrenza darwinista” nella sede di Seattle. L’articolo imputa a Amazon una serie di pratiche lavorative dubbie, o al limite della scorrettezza. In seguito a questo articolo, che ha enorme eco sia tra i dipendenti di

Amazon sia sugli altri media, Amazon aggiusta i propri sistemi di valutazione e l'approccio alla valutazione del contributo dei singoli dipendenti, si instaura un clima di maggior collaborazione e meno giudicante da parte dei manager.

2015: a settembre, lancio di Amazon Restaurants a Seattle, poi esteso a varie città, anche fuori dagli Stati Uniti.

2015: 3 novembre, apertura della prima libreria fisica, Amazon Books, a Seattle.

2015: a dicembre, trasloco nella nuova sede centrale del Denny Triangle a Seattle. Sotto il grattacielo ci sono tre palle di vetro dette "Spheres" che racchiudono un giardino tropicale.

2015: è l'anno di maggiori utili per Apple: 53,4 miliardi di dollari, è un record assoluto. È un record anche che Apple con il 19% di quota di mercato negli smartphone, catturi l'85% degli utili del settore.

2016: a febbraio Diego Piacentini lascia Amazon, in attesa di diventare il commissario per l'agenda digitale nominato dal primo ministro italiano Matteo Renzi.

2016: ad aprile Jeff Wilke viene nominato CEO Worldwide Consumer business, Andy Jassy CEO di AWS.

2016: nell'ultimo trimestre Apple produce un utile che è il doppio dell'utile cumulato di Amazon in tutta la propria storia.

2016: lancio di Amazon Prime Air, servizio di consegna con droni. Amazon prende in affitto 20 Boeing 767 cargo (anche questi parte della flotta Prime Air).

2016: a dicembre apre a Seattle il primo supermercato fisico senza casse, denominato Amazon Go. Si entra con un codice a barre sul proprio telefono, all'uscita l'addebito della spesa fatta è automatico sulla carta di credito.

2017: a giugno Amazon acquista Whole Foods per 13,7 miliardi di dollari, Amazon può da ora contare su oltre 500 negozi fisici.

2017: a luglio, lancio del sito Amazon Singapore.

2017: a settembre inizia la gara per accogliere la seconda sede di Amazon. È prevista la creazione di oltre 50.000 posti di lavoro. In cambio Amazon chiede infrastrutture e agevolazioni fiscali. La scelta cade a novembre 2018 su Arlington in Virginia (vicino al distretto della capitale, Washington D.C.) e il quartiere Queens di New York.

2017: a dicembre Amazon raggiunge un accordo con l'Agenzia delle Entrate in Italia, pagando 100 milioni di euro per le accuse di "stabile organizzazione" per il periodo 2010-aprile 2015.

2018: a febbraio Amazon raggiunge un accordo con il fisco francese, che accusa la filiale francese del gruppo di aver evitato di pagare imposte per 252m di euro per gli anni dal 2006 al 2010.

2018: a marzo chiude definitivamente la catena di giocattoli ToysRus, che era arrivata ad avere 1500 negozi negli Stati Uniti e in altri 35 paesi. Al pari di Borders, Target e Circuit City, fu una delle grosse aziende retail americane che in passato si era affidata a Amazon per la gestione del proprio sito e delle vendite su internet.

2018: ad aprile Elliott Management, un fondo di private equity con sede a New York, acquista da Alexander Mamut Waterstones per una cifra non nota. Mamut aveva a sua volta acquistato i circa 300 negozi di Waterstones da HMV nel 2011 per 53 milioni di sterline, dopo 4 anni di perdite. Mamut chiama James Daunt, proprietario di una piccola catena di 8 librerie di Londra, a dirigerla e investe circa 100 milioni di sterline, riportando nel 2016 Waterstones all'utile. Nel 2018 Waterstones ha fatturato 403 milioni di sterline.

2018: a giugno Amazon acquista PillPack, azienda specializzata nella vendita online di medicine.

2018: a settembre, lancio di Amazon Turchia.

2018: ad agosto Amazon diventa la seconda azienda al mondo dopo Apple a superare la capitalizzazione di 1000 miliardi di dollari (1 trilione).

2018: Netflix raggiunge il 10% del tempo totale passato dagli statunitensi davanti alla televisione, con appena 58 milioni di abbonati.

2019: con un investimento stimato in 3,1 miliardi di dollari in tre trimestri, il tempo di consegna

standard gratuito di Prime passa da 2-3 giorni a un giorno.

2019: a giugno Elliot Management acquisisce per 683 milioni di dollari la catena americana Barnes & Noble, con 627 librerie presenti in tutti i cinquanta Stati americani. L'acquisizione segue di un anno circa quella di Waterstones nel Regno Unito. Il titolo di Barnes & Noble, quotato alla Borsa di New York, vale circa 6 dollari al momento dell'acquisizione, da un massimo di 32 nel 2006, anno di massima espansione e ricavi per la catena di librerie fondate da Leonard Riggio nel 1971 (quando acquisì l'omonima libreria di New York). Barnes & Noble è quotata in Borsa dal 1993.